Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

100 ans years
1908-2008

Commission de la fonction publique
Rapport annuel
2007-2008

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2007-2008

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2008F-PDF
ISBN 978-0-662-04050-7

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
la Commission de la fonction publique du Canada, 2008

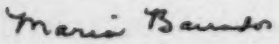
L'honorable James Moore, C.P., député
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2007-2008.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre très haute considération.



La présidente,
Maria Barrados

La commissaire,
Manon Vennat

Le commissaire,
David Zussman

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

À la mémoire de John J. Carson, O.C., M.A., LL.D.

Nous soulignons cette année le décès de monsieur John J. Carson, qui a été président de la CFP de 1965 à 1976. En cette qualité, monsieur Carson a dirigé la CFP dans une période de grands changements et de réforme. Ses valeurs et sa vision se concrétisaient dans son engagement à faire avancer les possibilités offertes aux francophones et aux femmes à la fonction publique, particulièrement au niveau de la haute direction. Sa propension à épouser de nouvelles idées a donné lieu à des initiatives sans précédent telles que le Programme des carrières du Grand Nord, le Programme Cours et affectations de perfectionnement, et Échanges Canada. Monsieur Carson a aussi piloté les réformes exhaustives de 1967 qui ont permis la modernisation de la loi aux termes de la première *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.* Un profond engagement guidait ses pas, celui de faire de la fonction publique du Canada un employeur plus représentatif de notre société et un modèle pour le reste du monde.

Après avoir quitté la CFP, monsieur Carson a été nommé doyen de la faculté d'administration à l'Université d'Ottawa. Il a également contribué à la mise sur pied d'une école de gestion au Sri Lanka et était depuis très longtemps membre de l'Association internationale de la gestion du personnel. Tout au long de sa carrière, il a défendu les principes de la bonne gestion du personnel et la profession de gestionnaire des ressources humaines.

Le 20 octobre 1976, monsieur Carson s'est vu conféré le titre d'Officier de l'Ordre du Canada. Dans sa citation, on a souligné son dévouement dans le développement de la fonction publique fédérale et dans l'application de politiques qui s'harmonisaient avec les besoins en constante évolution d'un pays moderne et bilingue.

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission 2
- 100 ans à protéger le mérite et l'impartialité 2
- Mise en œuvre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* – évaluation globale 3
- Sources de préoccupation 4
- Orientation stratégique et marge de manœuvre 5
- Autres volets de l'orientation stratégique 6
- Renforcer la responsabilisation axée sur les résultats 8
- Enquêtes 8
- Renouvellement de la fonction publique 9
- Transformation des services et produits de la CFP 11
- Impartialité 12
- Financement 13
- Regard vers l'avenir 14

Chapitre 2

100 ans de protection du mérite et de l'impartialité 18

Chapitre 3

Impartialité 22

Chapitre 4

Orientations stratégiques en matière de dotation 30

Chapitre 5

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs 42

Chapitre 6

Progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 60

Chapitre 7

Efficacité, respect des valeurs de dotation, souplesse et efficience 74
- Mérite 76
- Impartialité 77
- Valeurs directrices 77
- Justice 79
- Transparence 79
- Accessibilité 82
- Représentativité 85
- Efficience et souplesse 89

Chapitre 8

Renforcement de la surveillance 94
Vérifications, études et évaluations 95
Enquêtes 101
Imposition ou retrait de conditions supplémentaires quant à la délégation de pouvoirs de nomination 106
Mesures correctives prises à la suite d'appels 107

Chapitre 9

Services et outils de la Commission de la fonction publique 110
Programmes de recrutement spécialisés 123
Collectivités fonctionnelles 126
Recrutement d'étudiants à des emplois temporaires 131
Services de ressourcement des cadres de direction 137
Évaluation 137

Annexes

Annexe 1

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique 148

Annexe 2

Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire 151

Annexe 3

Dossiers d'enquête 152

Annexe 4

Tableaux statistiques 160

Annexe 5

Plan de vérification, d'évaluation et d'études (2008-2009 et 2009-2010) 181

Annexe 6

Glossaire 185

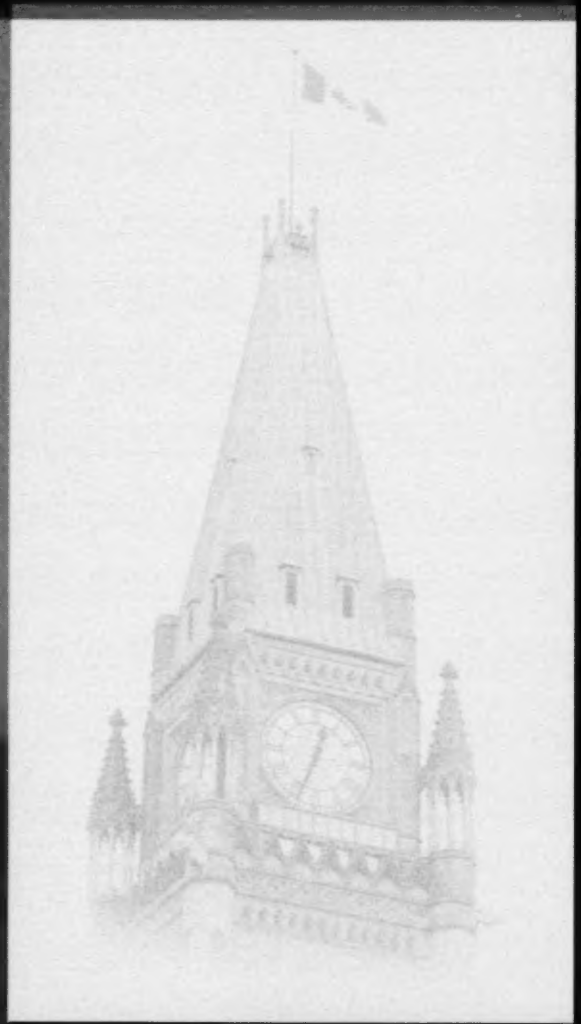
Biographies 198

Organisation de la CFP 202

Bureaux de la Commission de la fonction publique 204

Chapitre 1

Opinion de la Commission



1 Opinion de la Commission

100 ans à protéger le mérite et l'impartialité

1.1 L'année 2008 marque le 100e anniversaire de la création d'une commission permanente chargée de protéger le principe du mérite et l'impartialité de la fonction publique. C'est aussi l'occasion pour la Commission de la fonction publique (CFP) de célébrer une longue tradition de service au nom du Parlement.

1.2 Avant 1908, la loyauté à un parti politique était souvent un élément clé des nominations externes à la fonction publique. L'adoption du principe du mérite et la création de la Commission du service civil ont permis de veiller à ce que les fonctionnaires à Ottawa soient nommés en fonction de leurs qualifications et non d'allégeances politiques. En 1918, la *Loi sur le service civil* a élargi l'application du principe du mérite dans l'ensemble du pays. L'embauche fondée sur le mérite a donné lieu à l'établissement d'une fonction publique professionnelle et impartiale, et a pratiquement enrayé toute influence politique du processus d'embauche.

Le rôle que joue la CFP afin de s'assurer que la fonction publique est professionnelle et impartiale est tout aussi pertinent aujourd'hui qu'il ne l'était au début du XXe siècle.

1.3 La CFP a subi de nombreux changements depuis 1908, y compris un changement de dénomination en 1967. Un ouvrage universitaire intitulé – *À la défense d'un idéal contesté : le mérite et la CFP du Canada de 1908 à 2008* a été publié récemment. Il relate l'histoire de la CFP et décrit son rôle unique en tant qu'organisme indépendant qui relève du Parlement et qui exerce un pouvoir exécutif à l'égard de l'embauche.

1.4 Le rôle que joue la CFP afin de s'assurer que la fonction publique est professionnelle et impartiale est tout aussi pertinent aujourd'hui qu'il ne l'était au début du XXe siècle. En effet, selon une recommandation formulée en février 2008 par le Comité consultatif sur la fonction publique, créé par le premier ministre et coprésidé par le très honorable Don Mazankowski et l'honorable Paul M. Tellier, « il est primordial de réitérer la responsabilité de la Commission de la fonction publique pour ce qui est d'assurer des nominations fondées sur le mérite et l'impartialité de la fonction publique fédérale » dans la structure de gouvernance et de responsabilité de la gestion des ressources humaines (RH) à la fonction publique fédérale.

1.5 Depuis le début de 2008, des fonctionnaires, des universitaires et d'autres parties intéressées prennent part à diverses activités dans le but de mieux comprendre les valeurs fondamentales définies dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le rôle de la CFP. À l'aube d'un second siècle de professionnalisme et d'impartialité dans la fonction publique, la Commission demeure encore aujourd'hui déterminée à collaborer avec les

ministères et organismes pour bâtir une institution de renommée mondiale qui est représentative de la population canadienne qu'elle sert, puis qui contribue à la démocratie tout en visant l'excellence.

Mise en œuvre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* – évaluation globale

1.6 La LEFP, entrée en vigueur le 31 décembre 2005, comportait de vastes changements touchant les gens, les politiques, les processus et les structures de responsabilisation. Après plus de deux ans sous le régime de la LEFP, il est maintenant possible de dire que, du point de vue fonctionnel, la fonction publique repose sur un système de dotation bien établi, fondé sur la délégation de pouvoirs.

1.7 Dans l'ensemble, le rendement est jugé « acceptable »; nous avons relevé peu d'exemples d'excellence en gestion et certains éléments qui nécessitent une plus grande attention. Certes les ministères et organismes arrivent maintenant à mieux planifier leurs stratégies de dotation, mais cet aspect demeure tout de même un sujet auquel la direction doit s'intéresser. Des améliorations s'imposent par ailleurs dans le domaine des systèmes de responsabilisation de la gestion et d'appui aux RH des organisations, notamment en ce qui concerne le soutien fourni par la collectivité des RH.

Dans l'ensemble, le rendement est jugé « acceptable »; nous avons relevé peu d'exemples d'excellence en gestion et certains éléments qui nécessitent une plus grande attention.

1.8 Pour ce qui est des objectifs de la LEFP, il y a des raisons de croire que, d'une manière générale, les valeurs fondamentales que sont le respect du mérite et l'impartialité sont respectées, mais qu'une vigilance soutenue est de mise. Le rendement observé quant aux valeurs directrices que sont la transparence, la justice, l'accessibilité et la représentativité porte à croire que bien des améliorations sont encore possibles.

1.9 Enfin, pour accroître l'efficience et la souplesse des systèmes organisationnels, il faudra bien cibler les efforts déployés. En effet, les efforts initiaux sur lesquels reposent ces améliorations devront porter sur la planification, les systèmes de responsabilisation et les systèmes de soutien des RH.

1.10 La CFP a mis en place le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation pour permettre aux organisations de gérer efficacement les responsabilités qui leur sont déléguées. Par conséquent, la réussite de la pleine mise en œuvre de la LEFP dépend en grande partie du rendement de chaque organisation. En 2007-2008, les organisations ont démontré qu'elles comprenaient le type de changements que la LEFP générait et qu'elles en étaient conscientes. Compte tenu du nombre élevé d'activités de dotation enregistré (122 093, soit une hausse de plus de 9 % comparativement à l'année précédente), la pression est d'autant plus grande pour les gestionnaires qui doivent

s'adapter au nouveau système. La réalisation d'autres progrès en vue d'atteindre les objectifs de la LEFP reposera surtout sur le leadership des administrateurs généraux. Ces derniers ont la responsabilité d'assurer la gestion et la dotation de leur personnel et de veiller à ce que les gestionnaires subdélégués contribuent collectivement à l'établissement d'un système de dotation fondé sur les valeurs. Ils devront disposer des systèmes et outils nécessaires pour surveiller en tout temps leurs méthodes de dotation, et les améliorer.

Compte tenu de l'étendue des responsabilités des cadres de direction, de leur rôle en matière de leadership, de la façon dont ils peuvent influencer leurs employés et leur organisation, et de l'incidence qu'ils peuvent avoir sur la réputation de la fonction publique, il est impératif d'accorder une attention particulière à leur embauche.

Sources de préoccupation

1.11 **Importance de la rigueur dans la dotation des postes de cadres de direction (EX)** – La fonction publique du Canada a une confiance toute particulière en la capacité de ses cadres de direction d'agir avec intégrité, de respecter les valeurs de l'institution et de faire preuve de professionnalisme. Compte tenu de l'étendue des responsabilités des cadres de direction, de leur rôle en matière de leadership, de la façon dont ils peuvent influencer leurs employés et leur organisation, et de l'incidence qu'ils peuvent avoir sur la réputation de la fonction publique, il est impératif d'accorder une attention particulière à leur embauche.

1.12 Lors de la mise en œuvre de la LEFP en décembre 2005, la CFP a délégué son pouvoir de nommer des cadres de direction aux administrateurs généraux. Elle a aussi décidé que cette latitude accrue allait devoir faire l'objet d'activités de surveillance spéciales. La CFP a donc entrepris une vérification pangouvernementale de toutes les nominations à des postes de EX-4 et EX-5 et de 50 % des nominations à des postes de EX-1 à EX-3 effectuées dans 53 organisations pendant la première année de mise en œuvre. Le détail des résultats de cette vérification figure dans un rapport distinct.

1.13 Selon les résultats de la vérification, dans l'ensemble, les processus de nomination des cadres respectaient le mérite, mais il y avait toujours une grande place à l'amélioration dans plusieurs domaines. Il s'agit notamment de l'évaluation des candidats dans le cadre des processus annoncés, l'application des lignes directrices de la CFP, des ministères et organismes en ce qui a trait aux nominations effectuées au terme de processus non annoncés, et la consignation adéquate d'information pour assurer la reddition de comptes à la suite des décisions prises en matière de dotation. Nous avons également observé un certain nombre de nominations insatisfaisantes sur le plan du mérite, des cas où il semblait y avoir eu un traitement préférentiel ou des lacunes quant aux documents clés aux fins de l'évaluation. La CFP examinera ces dossiers de façon plus approfondie pour déterminer s'il y a lieu de prendre d'autres mesures correctives.

1.14 Lorsqu'une organisation entreprend un processus d'embauche en vue de doter un poste de direction, elle doit définir clairement les critères de mérite au préalable et choisir le candidat à l'issue d'un processus d'évaluation rigoureux. La décision de nommer une personne à un poste de direction doit être fondée sur une preuve claire que cette personne possède les qualifications requises pour occuper le poste visé, et doit être justifiée par écrit dans le dossier de nomination.

1.15 La vérification menée portait principalement sur les nominations effectuées au cours de la première année suivant la délégation du pouvoir de nommer des cadres de direction. La démarche adoptée au départ par la CFP, qui consistait à fournir des conseils généraux aux organisations, s'est avérée insuffisante pour certaines organisations. En effet, certaines d'entre elles qui se sont trouvées devant trop d'incertitude au moment d'entreprendre leurs processus de nomination visant des postes de cadres. La CFP s'engage à travailler avec les organisations qui ont connu des difficultés particulières, et examinera les services et conseils qu'elle fournit aux ministères et organismes.

1.16 **Représentation des membres des minorités visibles** – La constitution d'une fonction publique représentative de la diversité canadienne est un objectif enchâssé dans le préambule de la LEFP. C'est aussi l'une des valeurs directrices de la CFP dont doivent s'inspirer les gestionnaires tout au long des processus de nomination. Dans le rapport de l'an dernier, la CFP se disait préoccupée du taux de représentation des membres des minorités visibles au regard des nominations externes à la fonction publique. Cependant, des changements récents à la base de données de la CFP sur les candidats ont révélé que le nombre de nominations externes à la fonction publique de membres des minorités visibles semble avoir été sous-estimé. La CFP étudie actuellement cette question d'importance en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, le Bureau du Conseil privé, la Commission canadienne des droits de la personne et Statistique Canada. Dès que nous aurons achevé ce travail, nous en ferons rapport au Parlement.

La CFP, en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, a présenté une série d'ateliers partout au pays en vue d'aider les gestionnaires à se familiariser avec les choix qui leur sont offerts lorsqu'ils embauchent...

Orientation stratégique et marge de manœuvre

1.17 En 2007-2008, la CFP a continué de recevoir de nombreuses questions à propos de la LEFP. C'est pour cette raison que, en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, elle a présenté une série d'ateliers partout au pays en vue d'aider les gestionnaires à se familiariser avec les choix qui leur sont offerts lorsqu'ils embauchent des personnes, lorsqu'ils prennent part à des processus de dotation collective et lorsqu'ils mènent des discussions informelles avec des candidats sur les processus et recours de dotation. Ces ateliers visent également à les rendre plus à l'aise lorsqu'il est question de faire ces choix.

1.18 Avec l'aide du Conseil des ressources humaines interministériel, la CFP a créé un guide sur la dotation collective à l'intention des gestionnaires. Parallèlement, elle s'est penchée sur les exigences des lignes directrices en ce qui concerne la discussion informelle et sur les exigences législatives relativement aux nombreuses notifications de candidatures retenues et de nominations dans le cadre des processus de dotation collective, qui visent la dotation de plus d'un poste. D'autres éléments d'orientation et un décret d'exemption seront élaborés en 2008 dans le but d'accroître l'efficience de ces types de processus.

1.19 La CFP a par ailleurs pris d'autres mesures pour adapter ses lignes directrices afin d'accroître la marge de manœuvre des gestionnaires et de favoriser l'efficience des processus.

- Dans le cas des nominations effectuées pour une durée de moins de quatre mois, la CFP a retiré l'exigence de produire une justification écrite pour montrer qu'un processus non annoncé respecte les valeurs de nomination et que la personne nommée satisfait aux critères établis. Cette mesure permet de réduire le fardeau administratif qui pèse sur les organisations lorsqu'elles font des nominations à court terme pour répondre à des besoins urgents.
- La CFP a également apporté des modifications à ses lignes directrices en matière d'évaluation pour que les tests d'interaction orale de l'évaluation de langue seconde puissent être administrés par des évaluateurs reconnus par la CFP, qui travaillent dans d'autres organisations.

Autres volets de l'orientation stratégique

1.20 La CFP a aussi pris un certain nombre de mesures pour que le système d'embauche tienne compte des préoccupations que les parlementaires et d'autres parties intéressées ont soulevées.

1.21 **Réservistes** – Le projet de loi C-40 (*Loi modifiant le Code canadien du travail, la Loi fédérale sur l'aide financière aux étudiants, la Loi fédérale sur les prêts aux étudiants et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*), qui a reçu la sanction royale le 17 avril 2008, modifie la LEFP pour garantir que les fonctionnaires réservistes retrouvent leur emploi au sein des organisations de la fonction publique, après avoir pris un congé pour participer à certaines activités et opérations militaires au Canada ou à l'étranger, quelle que soit la durée de l'absence. La CFP a travaillé en étroite collaboration avec Ressources humaines et Développement social Canada afin d'appuyer les modifications qu'il était proposé d'apporter à la LEFP et au *Code canadien du travail*.

1.22 **Zone nationale de sélection (ZNS)** – En avril 2007, la CFP a élargi, de la région de la capitale nationale à toutes les régions du Canada, l'application obligatoire de la ZNS en ce qui a trait à la dotation des postes de niveau

d'agent au moyen de processus externes annoncés. Grâce à cette mesure, la proportion d'emplois de la fonction publique fédérale accessibles aux Canadiens est passée de 19 % à environ 55 %.

1.23 La CFP avait prévu élargir l'application obligatoire de la ZNS de sorte à inclure les processus externes annoncés visant la dotation des postes autres que les postes de niveau d'agent en décembre 2007. Or, compte tenu du manque d'outils de recrutement et des constatations faites lors de l'évaluation des incidences, la CFP a décidé de revoir son plan d'élargissement de l'application de la ZNS. Des études de cas ont été amorcées dans le but de garantir que de la formation et des outils efficaces puissent être offerts pour gérer le nombre de demandes qu'un tel élargissement susciterait. La CFP vise à élargir l'application de la ZNS aux postes autres que ceux de niveau d'agent, en décembre 2008.

La CFP apportera du soutien aux organisations lors de la mise en application de la ZNS. Selon le plan, la CFP doit leur fournir des bassins issus de processus de dotation collective et leur faciliter la tâche lorsqu'ils décident d'en créer; elle doit mettre en place des ressources permettant la sélection aléatoire, puis offrir des services...

1.24 La CFP a mis en œuvre un plan d'action visant à s'assurer que les organisations seront suffisamment préparées en vue de l'élargissement de l'application de la ZNS. Il prévoit, entre autres, l'apport de soutien aux organisations lors de la mise en application de la ZNS. Selon le plan, la CFP doit leur fournir des bassins issus de processus de dotation collective et leur faciliter la tâche lorsqu'ils décident d'en créer; elle doit mettre en place des ressources permettant la sélection aléatoire, puis offrir des services, selon le principe du recouvrement des coûts.

1.25 Le projet de loi d'initiative parlementaire S-219 (*Loi modifiant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique [élimination du favoritisme bureaucratique et établissement d'une zone de sélection nationale]*), présenté en novembre 2007, exigeait que la ZNS s'applique à tous les processus de nomination externes annoncés. Ce projet de loi a été adopté par le Sénat et, le 20 juin 2008, au début du congé d'été, il n'avait pas encore fait l'objet d'une première lecture à la Chambre des communes. La CFP a recommandé que des exceptions y soient ajoutées en ce qui concerne les postes à temps partiel, les emplois saisonniers et les emplois de courte durée, les besoins opérationnels urgents et les emplois à temps partiel pour étudiants. Avec ces exceptions, tous les postes à temps plein dotés pour une période indéterminée, au moyen de processus externes annoncés, au sein de la fonction publique fédérale demeureraient accessibles, mais les gestionnaires disposeraient d'une solution immédiate pour faire face aux besoins imprévus, urgents ou temporaires. Le comité sénatorial chargé d'étudier le projet de loi a rejeté ces recommandations. La CFP continuera d'essayer de faire accepter ces modifications au cours du processus d'adoption du projet de loi par la Chambre des communes.

1.26 **Priorité aux conjoints** – En 2007-2008, la CFP a mené des analyses et consultations sur l'établissement d'un droit de priorité à des nominations externes pour les conjoints des membres des Forces canadiennes, des membres

de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et des fonctionnaires décédés dans l'exercice de leurs fonctions. Comme il a été jugé que la proposition était réalisable et utile et qu'elle était dans l'intérêt de la fonction publique, la CFP s'emploie actuellement à rédiger un document sur le droit de priorité à des nominations externes pour les conjoints survivants. Ce droit de priorité vient fort à propos puisque, désormais, il s'appliquera aussi aux conjoints des réservistes qui ont trouvé la mort en servant leur pays.

Avec une définition claire des attentes relatives à un système de nomination bien géré, les administrateurs généraux pourront surveiller le rendement de leur organisation en matière de dotation et adapter leurs stratégies et activités de dotation au besoin.

Renforcer la responsabilisation axée sur les résultats

1.27 En 2007-2008, la CFP a effectué une restructuration des exigences de son cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) afin de mettre davantage l'accent sur les résultats et les valeurs de dotation, de même que sur les principaux éléments dont il faut tenir compte pour que la LEFP soit une réussite. Avec une définition claire des attentes relatives à un système de nomination bien géré, les administrateurs généraux pourront surveiller le rendement de leur organisation en matière de dotation et adapter leurs stratégies et activités de dotation au besoin. Grâce à cette nouvelle façon de procéder, la CFP pourra fournir plus rapidement de la rétroaction aux organisations déléguées et présenter au Parlement des évaluations plus rigoureuses de l'intégrité générale du système de dotation. La CFP s'attend à ce que le rendement des organisations s'améliore à mesure que celles-ci se familiariseront avec cette nouvelle approche.

1.28 Au cours des deux ou trois prochaines années, la CFP effectuera une série d'études d'évaluation qui contribueront à l'examen quinquennal de la LEFP, soit en 2010-2011. La CFP a achevé une analyse comparative sur les pratiques de mesure du rendement en matière de dotation et de recrutement dans les administrations publiques d'autres pays et provinces et de certains états, analyse qui guidera les travaux de la CFP au cours des prochaines années.

Grâce aux 169 enquêtes qu'elle a achevées au cours de l'exercice financier, la CFP a pu contribuer à l'intégrité du système de dotation et favoriser l'impartialité politique de la fonction publique.

Enquêtes

1.29 En 2007-2008, la CFP a perfectionné les processus de diverses enquêtes prévues par la LEFP. Grâce aux 169 enquêtes qu'elle a achevées au cours de l'exercice financier, la CFP a pu contribuer à l'intégrité du système de dotation et favoriser l'impartialité politique de la fonction publique. Cette année, nous nous sommes penchés sur un nombre d'allégations de fraude plus élevé que d'habitude à l'issue de processus de nomination. Bien que plusieurs enquêtes soient toujours en cours, la CFP a relevé des cas de fraude dans trois des quatre dossiers maintenant clos.

1.30 La LEFP précise clairement le mandat de la CFP qui consiste à mener des enquêtes lorsque l'on soupçonne une fraude et à prendre des mesures correctives. Conformément à l'article 133 de la LEFP, les trois cas de fraude relevés ont été transférés à la GRC, dont la compétence consiste à déterminer si une enquête criminelle doit avoir lieu.

1.31 Les conclusions des enquêtes portant sur les cas de fraude et les activités politiques aux échelons fédéral, provincial et territorial font l'objet d'un rapport distinct cette année.

Renouvellement de la fonction publique

1.32 En 2007-2008, le renouvellement de la fonction publique du Canada s'est poursuivi. Compte tenu du départ continu de « baby boomers » et de la croissance notable de 4,1 % qu'a connue la fonction publique au cours du dernier exercice financier, l'activité d'embauche demeure considérablement à la hausse. En 2007-2008, 54 734 nouvelles personnes ont été embauchées dans la fonction publique, ce qui représente une hausse de 11,9 % par rapport à l'année financière précédente. De ce nombre, 10 579 ont été nommées pour une période indéterminée et 11 259 à un poste de durée déterminée, puis 19 296 ont obtenu un poste occasionnel et 13 600 un emploi étudiant.

...54 734 nouvelles personnes ont été embauchées dans la fonction publique, ce qui représente une hausse de 11,9 % par rapport à l'année financière précédente.

1.33 Compte tenu de l'activité d'embauche accrue, la fonction publique a la possibilité de recruter des gens qui possèdent le talent dont elle a besoin pour l'avenir, et sera davantage en mesure de faire face à la concurrence des autres secteurs. Le grand nombre de demandes d'emploi reçues en 2007-2008 et le profil scolaire des postulants de l'extérieur demeurent la preuve que la fonction publique suscite l'intérêt des Canadiens de talent. Environ 66 % des postulants étaient au moins titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires ou d'un grade universitaire.

1.34 En 2007, le gouvernement a fait du renouvellement de la fonction publique l'une de ses priorités. Dans le *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé a établi un plan d'action pour une fonction publique renouvelée, capable de s'adapter aux besoins en constante évolution de la population canadienne. En 2007-2008, la CFP a contribué à l'atteinte des objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du greffier, dans les domaines du recrutement et de l'infrastructure habilitante.

- En 2007, la CFP a élargi sa campagne de recrutement postsecondaire (RP) et créé un répertoire général de candidats partiellement évalués afin d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs en matière de recrutement. Au cours de l'automne 2007, plus de 21 000 diplômés ont posé leur candidature en vue d'obtenir un emploi parmi les 40 choix

de carrière proposés. Selon les données dont la CFP disposait sur le RP, quelque 1 000 diplômés ont été embauchés en 2007-2008 grâce aux services offerts par la CFP dans le cadre du RP. La CFP a également aidé les collectivités fonctionnelles à répondre à leurs besoins en matière de renouvellement (ressources humaines et services d'information) en leur fournissant des services de recrutement, de dotation et d'évaluation.

- La CFP a pu réduire le temps d'attente relatif aux tests d'interaction orale dans la langue seconde. Le délai pour l'administration des tests requis aux fins de la dotation impérative ou de la formation linguistique a aussi été réduit, passant de 21 semaines au printemps 2007 à moins de 2 semaines en mars 2008.
- En apportant des modifications à son CRGD, la CFP a pu réduire de 60 % les exigences en matière de rapports auxquelles les organisations doivent satisfaire. Maintenant, le CRGD repose davantage sur le fonds de données central de la CFP et les autoévaluations des organisations que par le passé.

...la CFP contribuera encore directement aux objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Plus particulièrement, elle aidera les organisations à recruter des diplômés, en faisant une large place aux Canadiens membres des minorités visibles...

1.35 Dans le *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé fait état de la nécessité de miser sur les quatre priorités de l'exercice financier précédent. En 2008-2009, la CFP contribuera encore directement aux objectifs du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Plus particulièrement, elle aidera les organisations à recruter des diplômés, en faisant une large place aux Canadiens membres des minorités visibles pour doter des postes pour une période indéterminée. Aussi, elle renforcera « l'image de marque » de l'administration publique en mettant à l'essai, à l'échelle de la fonction publique, une nouvelle façon de présenter les salons des carrières, et élaborera un plan d'action en vue de la conception d'un site Web convivial s'adressant aux chercheurs d'emploi.

1.36 **Mobilité du personnel** – Dans le *Rapport annuel 2006-2007*, la CFP avait déterminé que le taux de mouvement au sein de la fonction publique fédérale constituait un défi à relever. Elle a entrepris une étude sur la mobilité des fonctionnaires afin de mieux comprendre les tendances observées récemment à cet égard. La mobilité s'est accrue de façon générale au cours des quatre derniers exercices financiers, passant de 30 % en 2004-2005 à 42 % en 2007-2008; cette proportion est la plus élevée enregistrée depuis 1997-1998, au chapitre des nominations pour une période indéterminée. La question de la mobilité est davantage présente chez certains groupes professionnels. Les facteurs qui influent sur la mobilité du personnel, comme la croissance, les départs à la retraite et les démissions, diffèrent selon le groupe. Chez certains groupes professionnels, on observe un déclin important du nombre médian d'années passées au même niveau avant l'obtention d'une promotion. Par ailleurs, le taux de mobilité du personnel a toujours été plus important dans la région de la capitale nationale que dans les autres régions. Nous avons

en outre observé peu de mouvement entre la région de la capitale nationale et les autres régions pendant la période visée par l'étude.

1.37 L'étude a permis de conclure que la hausse du nombre de nominations pour une période indéterminée avait une incidence sur la charge de travail des personnes responsables des RH. Cette constatation s'inscrit dans la suite logique des conclusions tirées récemment par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires dans un rapport intitulé *Payer nos employés(es) à leur juste valeur*. L'étude de la CFP sur la mobilité des fonctionnaires vient par ailleurs confirmer la nécessité de planifier les RH (y compris d'élaborer des stratégies de recrutement pour les différents groupes professionnels) tout en tenant compte de la nature et de l'ampleur des déplacements de personnel. Le détail des résultats de cette étude figure dans un rapport distinct.

La participation à des processus de dotation collective... et une meilleure utilisation des outils de présélection électroniques constituent des solutions pratiques et accessibles qui peuvent aider les gestionnaires à trouver rapidement des personnes qualifiées.

Transformation des services et produits de la CFP

1.38 En 2007-2008, la CFP a poursuivi la transformation complète de ses activités dans le but d'offrir, aux organisations et gestionnaires, un centre d'expertise en dotation et en évaluation ainsi que des services en appui à leur capacité interne.

1.39 En décembre 2007, le Conseil du Trésor du Canada a autorisé la CFP à élargir son pouvoir de recouvrement des coûts. Celle-ci a donc profité de l'occasion pour proposer des moyens novateurs et efficaces de répondre aux besoins des organisations en matière de services et d'outils de dotation modernisés, partout au Canada.

1.40 Conformément aux recommandations formulées dans le deuxième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, les administrateurs généraux joueront un rôle approprié dans la gouvernance de ces services par l'entremise d'un comité consultatif. Étant liés à des domaines d'intérêt commun à tous les ministères et organismes, les services de la CFP permettent aux organisations de l'ensemble de la fonction publique de réaliser des économies d'échelle et de profiter d'un bon rapport qualité-prix.

1.41 En raison du renouvellement de la fonction publique (qui devrait se poursuivre pendant encore quelques années), il est d'autant plus essentiel que les gestionnaires aient recours à des méthodes innovatrices pour satisfaire aux exigences en matière de dotation. La participation à des processus de dotation collective, la création de bassins de candidats partiellement ou entièrement évalués, et une meilleure utilisation des outils de présélection électroniques constituent des solutions pratiques et accessibles qui peuvent aider les gestionnaires à trouver rapidement des personnes qualifiées.

Il se peut aussi que les organisations songent à examiner la façon de mettre à profit la marge de manœuvre que confère la LEFP pour concevoir des programmes de recrutement, de promotion et de perfectionnement tournés vers l'avenir, afin de susciter l'intérêt de la nouvelle génération de fonctionnaires.

Étant donné que la fonction publique connaît actuellement une période de renouvellement importante, il sera d'autant plus essentiel pour la CFP de demeurer vigilante et de veiller à ce que tous les fonctionnaires comprennent le principe de l'impartialité et y souscrivent.

Impartialité

1.42 Depuis plus de 100 ans, la CFP a pour mandat de s'assurer que les nominations et promotions au sein de la fonction publique sont exemptes de tout favoritisme politique et respectent le principe du mérite.

1.43 Deux éléments contribuent à l'impartialité d'une fonction publique. Tout d'abord, le système de dotation doit être fondé sur le mérite. Ensuite, les fonctionnaires doivent souscrire au principe de l'impartialité et chercher à le protéger. Ils doivent donc exercer leurs fonctions et organiser leurs affaires personnelles de sorte à pouvoir accomplir leurs tâches au travail de manière impartiale. La neutralité politique d'une fonction publique n'est possible que si le système de mérite a été solidement implanté, et si l'engagement professionnel à l'égard de l'impartialité est généralisé.

1.44 En 2008, la CFP a publié un document intitulé *L'impartialité de la fonction publique : un bilan*, dans lequel elle décrit l'évolution de l'impartialité dans la fonction publique, évalue la situation actuelle et se penche sur les rôles et responsabilités de divers intervenants dans le maintien d'une fonction publique impartiale. Étant donné que la fonction publique connaît actuellement une période de renouvellement importante, il sera d'autant plus essentiel pour la CFP de demeurer vigilante et de veiller à ce que tous les fonctionnaires comprennent le principe de l'impartialité et y souscrivent.

1.45 **Activités politiques** – La CFP continue de recevoir un nombre important de demandes de candidatures au titre du régime actuel relatif aux activités politiques. En 2007-2008, la CFP a reçu 45 nouvelles demandes de la part de fonctionnaires qui souhaitaient se porter candidats à des élections ou le devenaient, ce qui constitue une baisse de 53 % comparativement à l'exercice financier précédent, où 95 demandes avaient été présentées. Par contre, le degré de complexité des demandes reçues lors de cet exercice était plus élevé (p. ex. il a fallu examiner la situation de fonctionnaires qui avaient reçu la permission de se porter candidats, mais dont les fonctions avaient changé avant ou pendant la période électorale).

1.46 Pour rendre une décision, la CFP doit avoir suffisamment d'information et de temps, de manière à pouvoir examiner chaque demande de candidature en fonction du mérite. Au moment de rendre sa décision, la CFP prend en compte des facteurs comme la nature des élections, la nature des fonctions

de l'employé ainsi que le niveau et la visibilité du poste de ce dernier. Il arrive aussi que la CFP ait besoin d'assez de temps pour obtenir des précisions sur des questions en suspens ou pour s'informer des dispositions opérationnelles prises avec l'organisation du fonctionnaire. Par conséquent, les fonctionnaires qui ne fournissent pas toute l'information requise et qui ne respectent pas le délai de 30 jours (prévu dans le *Règlement concernant les activités politiques*) pour la présentation de leur demande de candidature risquent que le traitement de leur demande soit retardé, ou que la CFP ne soit pas en mesure de leur accorder sa permission.

1.47 Après avoir travaillé pendant deux ans avec les organisations depuis l'entrée en vigueur du régime relatif aux activités politiques de la LEFP, la CFP s'est rendue compte qu'il fallait informer davantage les organisations. L'objectif consiste à les sensibiliser davantage au régime actuel at à les aider à mieux le comprendre plus particulièrement en ce qui concerne l'inclusion des élections municipales.

...les sensibiliser davantage au régime actuel et à les aider à mieux le comprendre plus particulièrement en ce qui concerne l'inclusion des élections municipales.

Financement

1.48 La CFP s'emploie toujours à stabiliser son budget en maximisant les économies et en procédant à une réaffectation dynamique de ses ressources en fonction des priorités. Au cours des trois derniers exercices financiers, la CFP a réussi à s'adapter à plusieurs modifications budgétaires. En effet, par suite de la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, un total de 55,5 millions de dollars (38 %) du budget de la CFP a été transféré à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, maintenant appelée l'Agence de la fonction publique du Canada, et à l'École de la fonction publique du Canada. La CFP n'a pas cherché à obtenir d'autre financement permanent pour donner suite aux nouvelles priorités. Elle a plutôt choisi de réaffecter continuellement ses ressources à l'interne pour financer les priorités découlant de son nouveau mandat. De 2005-2006 à 2008-2009, la CFP a réaffecté un total de 10 millions de dollars pour financer ses activités liées aux études, aux vérifications et aux évaluations, la surveillance des activités politiques et de l'administration des priorités ainsi que ses fonctions liées aux services juridiques et aux communications et affaires parlementaires.

1.49 Au titre de son engagement à l'égard d'une gestion et d'une administration judicieuses des fonds publics, la CFP a accepté, en 2007-2008, de participer à l'examen horizontal des fonctions de gestion des ressources humaines, notamment l'Agence de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, le Tribunal de la dotation de la fonction publique et la Commission des relations de travail dans la fonction publique, en vue de rationaliser les fonctions

centrales de RH. À cette fin, elle a passé en revue tous les programmes et les dépenses connexes. Cet examen a permis à la CFP de procéder à des réductions budgétaires en réalisant d'autres économies à l'interne et en élargissant continuellement ses pouvoirs en recouvrement des coûts.

1.50 La CFP demeure résolue à remplir son mandat qui consiste à veiller à ce que la fonction publique soit impartiale et fondée sur le mérite. Suivant les recommandations du Parlement, la CFP administre un système de délégation des pouvoirs prévoyant de la surveillance, des services de soutien et un appui stratégique. Ses programmes comprennent de nombreux éléments qui se retrouvent dans des programmes délégués autoréglementés : élaboration des politiques, enseignement, animation, vérifications et enquêtes, analyse de paramètres et production de rapports. Vu l'élargissement de nos pouvoirs en recouvrement des coûts qui nous permet d'offrir les services nécessaires, nous estimons avoir atteint un bon équilibre entre les services, la surveillance et le soutien stratégique. Nous continuerons de faire rapport au Parlement de nos dépenses et de notre rendement au moyen de nos documents budgétaires.

Regard vers l'avenir

1.51 De nombreuses personnes choisissent de faire carrière à la fonction publique fédérale parce qu'elles y trouvent la possibilité de vivre toute une gamme d'expériences intéressantes et d'avoir l'occasion de servir les Canadiens. L'un des éléments clés du travail de la fonction publique consiste toutefois en la capacité de servir le gouvernement du Canada de façon loyale et impartiale, peu importe le parti politique au pouvoir. Tous les fonctionnaires doivent comprendre qu'ils travaillent au sein d'une fonction publique reconnue pour son excellence. Il va donc de soi que l'on s'attend à ce qu'ils adoptent un ensemble de valeurs et de règles d'éthique uniques à la fonction publique canadienne.

1.52 Au cours des prochaines années, on peut s'attendre à ce que les enjeux deviennent de plus en plus complexes et à ce que le rythme des changements s'accélère. Les exigences relatives à l'engagement des citoyens, l'évolution vers une économie du savoir, les progrès technologiques touchant les communications et la prestation des services, l'importance accrue accordée à la transparence et à la responsabilisation des fonctionnaires ainsi que le croisement des enjeux locaux et mondiaux, tous ces éléments ont une incidence sur les questions que traitent les fonctionnaires et sur la façon dont ils s'acquittent de leurs fonctions.

1.53 Pour pouvoir faire face aux enjeux qui surgissent et collaborer avec d'autres ordres de gouvernement et diverses organisations des secteurs public et privé, la fonction publique fédérale doit demeurer souple. En outre, ses structures organisationnelles et les outils qu'elle utilise aux fins du recrutement, de l'évaluation et du perfectionnement des compétences des fonctionnaires devront être flexibles pour qu'elle continue de s'adapter tout en respectant les valeurs de la LEFP. Il faudra notamment veiller à ce que la fonction publique possède une diversité de compétences, qu'elle soit représentative de la population qu'elle sert et qu'elle demeure un employeur de choix.

...la LEFP constitue aujourd'hui un fondement utile pour la transformation du système de dotation fédéral et... offre un cadre uniforme dans l'ensemble de la fonction publique.

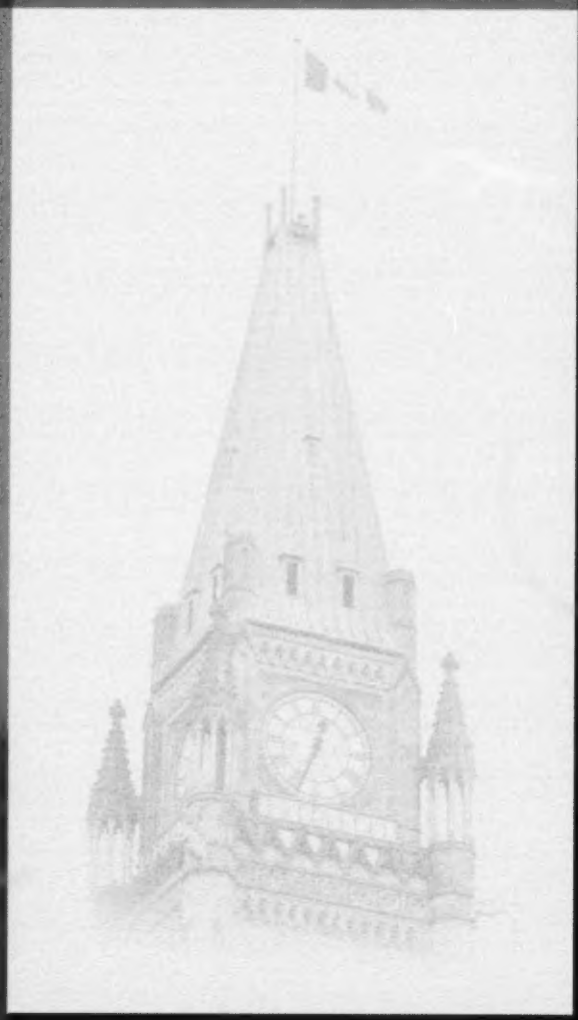
1.54 Dans certaines études, dont le rapport du Forum des politiques publiques intitulé *La Fonction publique du Canada au XXI^e siècle – Destination : l'excellence*, il est recommandé de créer davantage d'employeurs et d'organismes distincts pour favoriser la souplesse et améliorer la responsabilisation, afin de constituer la culture organisationnelle voulue pour faire face à la réforme de la fonction publique. Au milieu des années 1990, nous avons assisté à la transformation de sections importantes de la fonction publique, qui se sont retirées du cadre législatif de leur organisation pour adopter le statut d'employeur distinct. Cela s'est toutefois produit avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, et l'exercice visait essentiellement à fournir un cadre plus souple et efficient pour l'embauche. La Commission estime que la LEFP constitue aujourd'hui un fondement utile pour la transformation du système de dotation fédéral et qu'elle offre un cadre uniforme dans l'ensemble de la fonction publique. En effet, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), créée en tant qu'organisme distinct en 1997, a récemment cherché à réintégrer la fonction publique assujettie à la LEFP. À la demande de l'ACIA, la CFP a approuvé la possibilité que les employés de l'ACIA soient mutés dans des postes assujettis à la LEFP. Cela a été possible parce que le programme de dotation de l'ACIA a toujours respecté les valeurs de la LEFP.

Les valeurs que représentent le mérite et l'impartialité... demeureront une base durable et une assise solide de la fonction publique fédérale dans l'avenir...

1.55 Les valeurs que représentent le mérite et l'impartialité ont permis d'orienter la fonction publique du Canada au fil du siècle de changements. Ils demeureront une base durable et une assise solide de la fonction publique fédérale dans l'avenir, de sorte à lui permettre de toujours relever les défis qui se dressent devant la population canadienne.

Chapitre 2

100 ans de protection du mérite et de l'impartialité



2 100 ans de protection du mérite et de l'impartialité

2.1 **Centenaire de la CFP** – Tout au long de l'année 2008, la Commission de la fonction publique (CFP) célébrera ses 100 ans consacrés à la protection du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique canadienne, de même que la création de la Commission du service civil. Lorsque le Parlement a adopté la *Loi de 1908 modifiant la Loi du service civil*, établissant ainsi une Commission du service civil permanente, son objectif était de créer une fonction publique au sein de laquelle l'embauche et la promotion seraient fondées sur le mérite et qui serait exempte de favoritisme politique. La Commission a subi de nombreux changements depuis 1908, notamment un changement de nom en 1967 pour devenir la Commission de la fonction publique. Son mandat fondamental est toutefois demeuré le même, soit la protection du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique fédérale. La fonction publique professionnelle que nous connaissons aujourd'hui n'aurait jamais pu évoluer sans un engagement inébranlable à l'égard de ces deux valeurs fondamentales. Cette institution a joué un rôle essentiel dans l'établissement de la fonction publique professionnelle et moderne d'aujourd'hui.

La présidente de la Commission de la fonction publique, M^me^ Maria Barrados

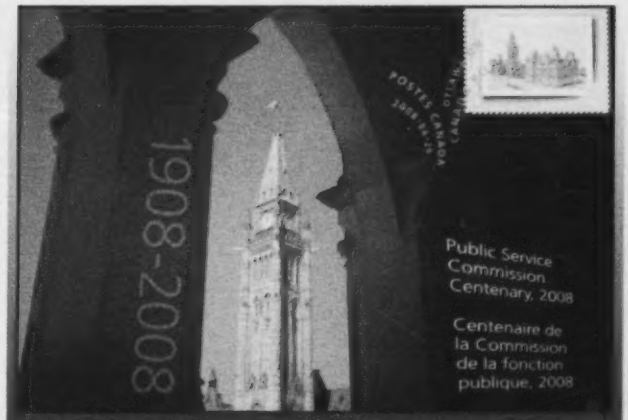
Photo *Le Droit*

Artéfacts provenant de l'exposition historique tenue à Bibliothèque et Archives Canada, Ottawa, avril 2008

2.2 En 2008, la CFP célèbre son centenaire en organisant diverses activités.

- En collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada, la CFP a organisé en avril 2008 une exposition historique pour souligner un siècle d'efforts à bâtir une fonction publique moderne. Grâce à des photographies et à des documents, les visiteurs peuvent constater l'évolution qui a marqué la fonction publique au cours du siècle dernier, dans un contexte où elle est passée d'un système qui reposait

grandement sur le favoritisme politique à un système impartial de nomination fondé sur le mérite. Cette exposition virtuelle est accessible sur notre site Web.



Enveloppe commémorative de Postes Canada, émise le 29 avril 2008

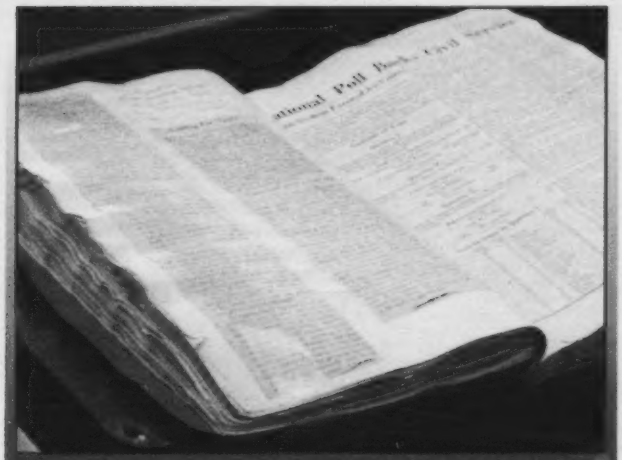
- Postes Canada a également lancé, le 29 avril 2008, une enveloppe commémorative pour souligner le centenaire de la CFP. L'enveloppe et le Timbre photo[MC] montrent des images passées et actuelles des édifices du Parlement – symboles de l'origine de la Commission, et de sa responsabilité envers le Parlement du Canada.

- Les 23 et 24 août 2008, la CFP a organisé *Profession en perspective*, à Québec. La rencontre, axée sur le thème « Travailler à la fonction publique en 2025 », a réuni plus de 20 représentants de divers pays, spécialistes dans les domaines de la gestion et du perfectionnement des cadres supérieurs. Elle leur a ainsi permis de discuter de questions relatives aux ressources humaines (RH) qui touchent les administrations publiques partout dans le monde, et d'examiner des solutions innovatrices pour les régler.

2.3 Deux universitaires de renom dans le domaine des politiques publiques, soit Ken Rasmussen, directeur, Johnson Shoyama Graduate School of Public Policy, Université de Regina, et Luc Juillet, directeur, École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa, ont publié à la fin du mois d'août un ouvrage intitulé *À la défense d'un idéal contesté : le mérite et la Commission de la fonction publique du Canada, de 1908 à 2008*. Ce livre présente l'histoire de la CFP au cours du siècle dernier ainsi que les diverses réformes et transformations de la fonction publique qui se sont répercutées sur son rôle. On y explique également comment l'indépendance de la CFP, garantie par la *Loi*, a permis à cette dernière de réaliser son mandat particulier, soit la protection du mérite et de l'impartialité.

Édifice Trafalgar, Ottawa, 1910
Premier emplacement de la Commission du service civil du Canada

2.4 La Commission fait la promotion des valeurs que sont le mérite et l'impartialité depuis 100 ans. Le centenaire de la CFP nous donne l'occasion d'être fiers de son passé,



Coupure de presse des années trente portant sur le mérite et les nominations dans la fonction publique

et d'envisager l'avenir avec la certitude que les Canadiens continueront de bénéficier d'une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative, qui est vouée à l'excellence et en mesure d'offrir des services dans les deux langues officielles.

2.5 **Présence à l'échelle internationale** – Compte tenu de sa réputation en matière de saine gouvernance, et de la renommée dont jouit sa fonction publique, le Canada accueille régulièrement des délégations étrangères désireuses d'obtenir des renseignements et de l'aide auprès des ministères et organismes fédéraux.

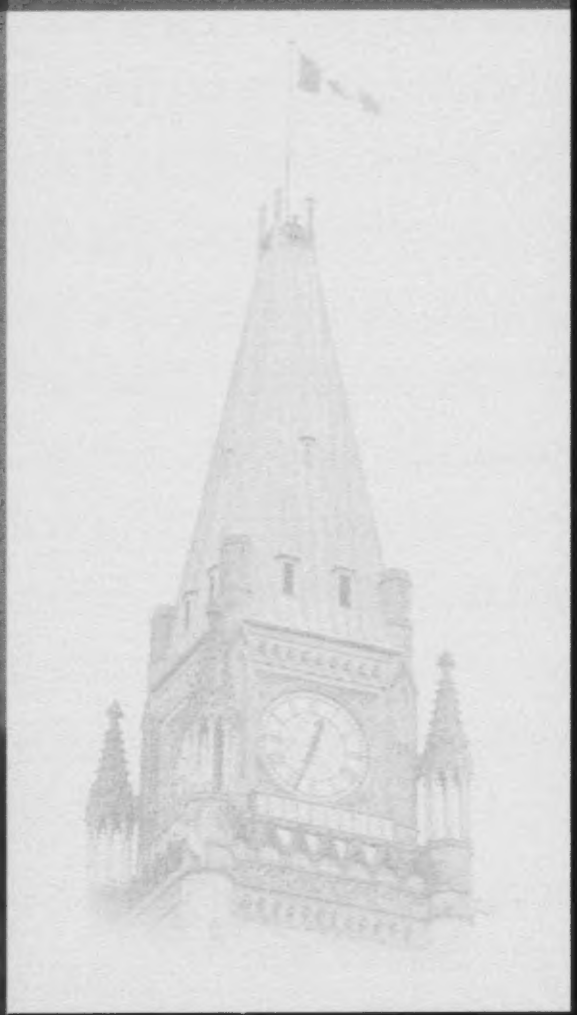
2.6 Même si le fait de disposer d'une fonction publique professionnelle, impartiale et dotée selon le principe du mérite peut sembler aller de soi au Canada, d'autres pays souhaitant réformer leur fonction publique considèrent la nôtre comme un modèle en matière de gestion des RH. À leurs yeux, il s'agit d'une référence pour mener leurs réformes, de même qu'une source d'inspiration pour ce qui est des pratiques exemplaires.

2.7 Depuis le début des années 1990, la CFP bénéficie d'une relation de collaboration avec la Chine, ce qui lui permet de mettre en commun des renseignements et de l'expertise dans le domaine de l'administration du secteur public. En novembre 2007, la présidente de la CFP et le vice-président du ministère de l'organisation centrale de la Chine ont signé un nouveau protocole d'entente (PE) visant la poursuite et l'accroissement des échanges et de la collaboration dans les domaines de la gestion des cadres de direction, de la gestion des RH et de l'administration publique. Ce PE a reçu l'aval du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, du Bureau du Conseil privé, de l'Agence de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada.

2.8 Le Canada s'est forgé la réputation de disposer de l'une des meilleures fonctions publiques du monde entier. La CFP fournit d'ailleurs des avis sur des questions relatives à la dotation et à la gouvernance de l'administration publique à divers pays qui la consultent. En diffusant nos pratiques exemplaires et nos politiques à d'autres pays, nous sommes aussi à même d'améliorer nos systèmes existants en matière d'administration publique. Finalement, le fait d'aider d'autres pays nous permet, par la même occasion, d'en apprendre davantage sur nous-mêmes et de reconnaître que notre fonction publique est un atout de très grande valeur.

Chapitre 3

Impartialité



3 Impartialité

3.1 **Impartialité** – L'impartialité politique est une valeur fondamentale qui caractérise la fonction publique fédérale. Une fonction publique impartiale contribue au succès d'un gouvernement démocratique responsable :

- en veillant à ce que les ministres puissent se fonder sur des conseils objectifs pour établir des politiques et programmes qui répondent aux besoins de la population canadienne;
- en communiquant l'information dont les ministres ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations redditionnelles envers le Parlement et la population canadienne;
- en assurant une transition conforme à la loi et à la Constitution lorsque les processus démocratiques donnent lieu à la mise en place de nouvelles administrations.

L'impartialité est une tradition depuis l'adoption du principe du mérite en 1908.

3.2 L'impartialité est une tradition depuis l'adoption du principe du mérite en 1908. Depuis, le Parlement, les différents gouvernements et la bureaucratie se sont assurés d'établir une fonction publique impartiale fondée sur le mérite.

3.3 Lorsque le principe du mérite a été adopté il y a 100 ans, les fonctionnaires n'avaient pas le droit de se livrer à des activités politiques. Au fur et à mesure qu'une culture de l'impartialité et de la neutralité politique s'implantait dans la fonction publique, les interdictions complètes de se livrer à des activités politiques ont graduellement été levées. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) de 1967 maintenait l'interdiction à l'égard des activités politiques, mais indiquait que les fonctionnaires ne contrevenaient pas à la *Loi* lorsqu'ils faisaient des dons à des partis politiques ou assistaient à une réunion politique. La *Loi* permettait également aux fonctionnaires de se porter candidats à une élection, après avoir obtenu la permission de la Commission de la fonction publique (CFP).

3.4 En 1991, une affaire connue sous le nom de *Osborne c. Canada (Conseil du Trésor)* [1991] 2 R.C.S. 69 allait changer résolument la situation des fonctionnaires souhaitant se livrer à des activités politiques. Dans le cadre de cette affaire, un groupe de fonctionnaires a contesté l'interdiction de participer à des activités politiques en affirmant que celle-ci violait leurs droits en vertu de la *Charte canadienne des droits et libertés*. La majorité des juges de la Cour suprême du Canada a déterminé que cette contestation était fondée et annulé la disposition de l'ancienne LEFP qui interdisait aux fonctionnaires de travailler pour ou contre un candidat ou un parti politique, sauf en ce qui a trait aux administrateurs généraux. La Cour a réitéré la légitimité des objectifs de l'État visant à préserver « la neutralité de la fonction publique dans la mesure qui s'impose pour s'assurer de sa loyauté envers le gouvernement du Canada et, partant, de l'utilité des fonctionnaires au sein

de la fonction publique » (décision Osborne, p. 97). Entre-temps, avant l'adoption de la LEFP actuelle, les activités politiques autres que la mise en candidature à une élection ont fait l'objet d'une surveillance sur le plan du devoir de loyauté envers la Couronne et de la neutralité politique, sans qu'il existe de législation officielle à cet égard.

3.5 Par suite de cette décision, on a intégré dans la LEFP actuelle, entrée en vigueur le 31 décembre 2005, de nouvelles dispositions régissant les activités politiques des fonctionnaires. Ce régime vise un équilibre entre les droits des fonctionnaires et le principe de l'impartialité de la fonction publique. La *Loi* permet aux fonctionnaires de se livrer à des activités politiques, dans la mesure où celles-ci ne portent pas atteinte ou ne semblent pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale. Le nouveau régime a également été élargi pour s'appliquer également aux élections municipales. La participation politique des administrateurs généraux à la vie politique se limite toutefois au vote. La CFP est chargée de surveiller la participation des fonctionnaires à des activités politiques, ce qui comprend l'octroi de permissions et congés pour la mise en candidature, la formulation d'avis sur les activités politiques et la conduite d'enquêtes portant sur des allégations d'activités politiques irrégulières par des fonctionnaires et des administrateurs généraux.

3.6 Les dispositions de la LEFP régissant les nominations internes et externes à la fonction publique ainsi que les activités politiques des fonctionnaires visent la protection de l'impartialité de la fonction publique. Outre ces fondements, il existe d'autres documents, comme le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* qui guident le travail des fonctionnaires ainsi que leurs liens avec les élus.

Grâce à son impartialité politique, la fonction publique fédérale appuie la gouvernance démocratique au Canada, ce dont les fonctionnaires peuvent être fiers.

3.7 Grâce à son impartialité politique, la fonction publique fédérale appuie la gouvernance démocratique au Canada, ce dont les fonctionnaires peuvent être fiers.

3.8 **Activités politiques** – La partie 7 de la LEFP prévoit un régime qui encadre les activités politiques des fonctionnaires. Celui-ci témoigne de la nécessité d'établir un équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et le principe de l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires peuvent donc se livrer à des activités politiques, dans la mesure où celles-ci ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

3.9 La LEFP définit les activités politiques comme suit :

- toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer;
- toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer;
- le fait de se porter candidat à des élections ou de le devenir, avant ou pendant la période électorale.

3.10 La CFP joue un rôle prépondérant dans le maintien de l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires qui souhaitent se porter candidats ou le devenir dans le cadre d'élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales doivent d'abord obtenir la permission de la CFP et un congé sans solde (CSS), le cas échéant, avant d'annoncer leur candidature et d'entreprendre des activités à cet égard.

3.11 Pour ce qui est des élections fédérales, provinciales et territoriales, dès le début de la période électorale, le fonctionnaire doit être en CSS approuvé par la CFP. S'il est élu, il perd son statut de fonctionnaire. S'il y a des préoccupations au sujet de l'impartialité réelle ou perçue de la fonction publique, la CFP peut rendre la permission conditionnelle au fait que le fonctionnaire prenne un CSS avant le début de la période électorale. S'il est impossible d'atténuer le risque au moyen de la prise d'un CSS ou d'autres arrangements opérationnels avec le ministère ou l'organisme, la CFP peut rejeter la demande.

3.12 Dans le cas des élections municipales, s'il y a des préoccupations au sujet de l'impartialité réelle ou perçue de la fonction publique, la CFP peut assujettir l'octroi de sa permission à la prise par le fonctionnaire d'un CSS :

- avant la période électorale;
- pendant la période électorale;
- pour toute la durée de son mandat à titre d'élu.

3.13 La permission peut également être conditionnelle à la perte de sa qualité de fonctionnaire advenant que celui-ci soit élu. S'il est impossible d'atténuer le risque au moyen de la prise d'un CSS ou d'arrangements opérationnels avec le ministère ou l'organisme, la CFP peut imposer cette condition.

3.14 Chaque demande de permission est examinée et évaluée en fonction de son bien-fondé, au cas par cas.

3.15 En ce qui a trait aux activités politiques qui ne sont pas liées à une mise en candidature – toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer et toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour

s'y opposer – les fonctionnaires ne sont pas tenus de demander la permission à la CFP ni à leur organisation. Toutefois, avant de prendre part à des activités de cet ordre, ils doivent s'assurer que celles-ci ne porteront pas atteinte ou ne sembleront pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique. La CFP fournit une assistance continue et des outils (notamment un questionnaire d'autoévaluation, une foire aux questions et un document d'orientation) pour aider les fonctionnaires à prendre des décisions raisonnables au sujet de leur participation à des activités politiques. Il convient de noter que, conformément à la LEFP, la participation politique des administrateurs généraux se limite au vote.

3.16 En vertu de la LEFP, la CFP peut mener une enquête au sujet de toute allégation d'activité politique irrégulière par des fonctionnaires fédéraux et, si l'allégation est fondée, peut destituer le fonctionnaire ou prendre les mesures correctives qu'elle estime indiquées. La CFP peut également mener une enquête sur toute allégation selon laquelle un administrateur général a contrevenu à la LEFP, mais celle-ci ne peut être formulée que par une personne qui est ou a été candidate à des élections. Si elle juge l'allégation fondée, la CFP fait rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, et celui-ci peut destituer l'administrateur général.

3.17 **Demandes de candidatures** – En 2007-2008, la CFP a reçu 45 nouvelles demandes de permission provenant de personnes désireuses de se porter candidates à des élections ou de le devenir. Il s'agit là d'une diminution de 53 % par rapport à l'année financière précédente, où 95 nouvelles demandes avaient été reçues. Le tableau ci-après présente de façon plus détaillée les demandes présentées par les fonctionnaires.

Tableau 1 – État des demandes (du 1er avril 2007 au 31 mars 2008)

		NOUVELLES DEMANDES DE CANDIDATURES REÇUES EN 2007-2008					
Type d'élection	Report de 2006-2007 Permission accordée en 2007-2008	Permission accordée	Permission refusée	Demandes reçues trop tard pour permettre d'effectuer un examen et de rendre une décision	Demandes retirées avant l'examen de la CFP	Demandes en attente de l'examen de la CFP	TOTAL 2007-2008 Nouvelles demandes de candidatures
Fédérale	3	5	0	0	3	0	8
Provinciale	1	6	1	0	1	0	8
Territoriale	0	0	0	0	0	0	0
Municipale	1 (Sans CSS)	15*	0	5	2	7	29
TOTAL	**5**	**26**	**1**	**5**	**6**	**7**	**45**

Source : Système de suivi interne de la CFP

* Toutes les demandes acceptées étaient non conditionnelles à la prise d'un congé sans solde.

Les nouvelles demandes de candidatures à des élections municipales représentaient une fois de plus la majorité de toutes les demandes de candidatures reçues...

3.18 Les nouvelles demandes de candidatures à des élections municipales représentaient une fois de plus la majorité de toutes les demandes de candidatures reçues (29 demandes sur 45, ou 64 %) au cours de l'exercice. Tous les fonctionnaires ayant présenté une demande de candidatures à des élections municipales ont obtenu une permission non conditionnelle à la prise d'un CSS, advenant le cas où ils seraient élus. Il s'agit là d'une augmentation par rapport à l'exercice précédent, où 64 % des demandes de candidatures à des élections municipales avaient été accordées de façon non conditionnelle à la prise d'un CSS.

3.19 Bien que le nombre total de demandes de candidatures ait diminué au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a été amenée à examiner des situations plus complexes que l'année financière précédente. En voici quelques exemples :

- Collaborer avec des organisations afin de cibler les arrangements appropriés sur le plan opérationnel lorsqu'il y a des préoccupations au sujet de la nature du travail ou des fonctions précises d'un fonctionnaire. Selon le type d'élections, ces arrangements peuvent être nécessaires pour toute la durée ou une partie de la période préélectorale ou électorale. Si le fonctionnaire n'est pas élu, les dispositions sur le plan opérationnel peuvent se poursuivre à son retour au travail pour une période minimale d'un an. Ces dispositions doivent également s'appliquer s'il a été élu à une charge municipale et qu'il continue de travailler à titre de fonctionnaire.
- Définir, dans le cadre d'une campagne électorale, les activités qui exigeraient qu'un fonctionnaire prenne un CSS, avant ou pendant la période électorale, s'il souhaite se livrer à ce type d'activités.
- Examiner la situation de fonctionnaires qui ont obtenu la permission de se porter candidats mais qui, avant ou pendant la période électorale, ont vu leurs fonctions modifiées, par exemple en raison de l'affectation de nouvelles tâches ou de l'exercice de fonctions de plus haut niveau. Nous avons également eu à examiner la situation d'un fonctionnaire qui avait obtenu la permission de se porter candidat, qui a été élu à une charge municipale et qui, par la suite, a changé de fonctions. La CFP se réserve le droit de reconsidérer la permission accordée ou les conditions s'y rattachant, à la lumière de tout changement.

3.20 Conformément aux responsabilités qui lui incombent selon la *Loi*, la CFP doit assurer un équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et le principe de l'impartialité de la fonction publique, lorsqu'elle examine les demandes de candidatures. Pour atteindre cet équilibre, elle tient compte de facteurs comme le type d'élections, la nature des fonctions du fonctionnaire, et le niveau et la visibilité de son poste. Pour rendre une décision à cet égard, la CFP doit obtenir des renseignements

suffisants et disposer du temps nécessaire pour examiner chaque demande de candidature au cas par cas. Il faut suffisamment de temps pour examiner de façon appropriée certaines demandes, en particulier lorsqu'il est nécessaire d'obtenir des précisions sur des questions en suspens ou d'envisager des arrangements opérationnels avec l'organisation du fonctionnaire. Aux termes du *Règlement concernant les activités politiques*, un délai minimum est prévu pour l'examen des demandes de mise en candidature, soit au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le fonctionnaire souhaite connaître la décision de la CFP.

3.21 Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a reçu 21 des 45 nouvelles demandes de candidatures (47 %) dans un délai de moins de 30 jours, contrairement à ce qui est prévu dans le *Règlement*. Même si la CFP ne disposait pas de la période complète de 30 jours, elle a été en mesure de rendre une décision avant la date demandée dans 16 des 21 cas (76 %), étant donné qu'elle avait eu suffisamment de temps pour obtenir et examiner les documents et renseignements relatifs à la mise en candidature.

3.22 **Modification de la méthode de surveillance** – Dans le cadre de l'élaboration du nouveau régime relatif aux activités politiques, la CFP avait ciblé trois domaines clés qui devaient être du ressort des organisations quant à la protection de l'impartialité politique de la fonction publique. En 2006-2007, les organisations avaient présenté un compte rendu de leurs efforts dans les domaines clés de la gouvernance, de la communication et du contrôle. En 2007-2008, la CFP a fourni une rétroaction aux administrateurs généraux concernant ces initiatives ministérielles.

3.23 Dans l'ensemble, les organisations répondaient aux attentes de la CFP. Toutefois, dans le cas de 10 organisations, la CFP a recommandé que la communication interne soit améliorée, et elle a par la suite confirmé que ces organisations avaient donné suite à toutes les recommandations.

3.24 En 2007-2008, la CFP a également commencé à examiner sa méthode de surveillance des activités politiques. Elle a mené des consultations auprès d'organisations et d'intervenants clés, dont les résultats indiquaient une approbation globale de la méthode de surveillance de la CFP. Toutefois, des préoccupations ont été exprimées au sujet du fardeau des organisations en ce qui a trait aux rapports. Par la suite, la CFP a revu sa méthode de surveillance des activités politiques afin d'axer davantage celle-ci sur les résultats et de se concentrer sur les éléments qui présentent un risque élevé sur le plan de l'impartialité de la fonction publique. La CFP surveille les élections en général, ce qui comprend une surveillance active des permissions accordées pour les candidatures à des élections et des conditions rattachées aux élections municipales. La CFP surveille également les permissions accordées et les conditions imposées en ce qui a trait aux candidatures à des élections fédérales, provinciales et territoriales.

...il importe que les fonctionnaires souhaitant participer à des activités politiques soient mieux informés et qu'ils comprennent mieux les exigences à cet égard.

3.25 **Enquêtes au sujet des activités politiques, aux termes de l'article 118 de la LEFP** – Les situations qui s'apparentent à des activités politiques irrégulières font l'objet d'enquêtes en vertu de l'article 118 de la LEFP. En 2007-2008, la CFP a mené 20 enquêtes concernant des allégations d'activités politiques irrégulières; de ce nombre : 19 allégations provenaient de la CFP, et une provenait d'une source externe. Au cours de cette période, la CFP a mené à terme 17 enquêtes. Dans 16 cas, les résultats ont indiqué que les fonctionnaires visés s'étaient livrés à des activités politiques irrégulières allant à l'encontre des exigences de la LEFP, tandis que, dans l'autre cas, l'allégation d'activité politique irrégulière était non fondée.

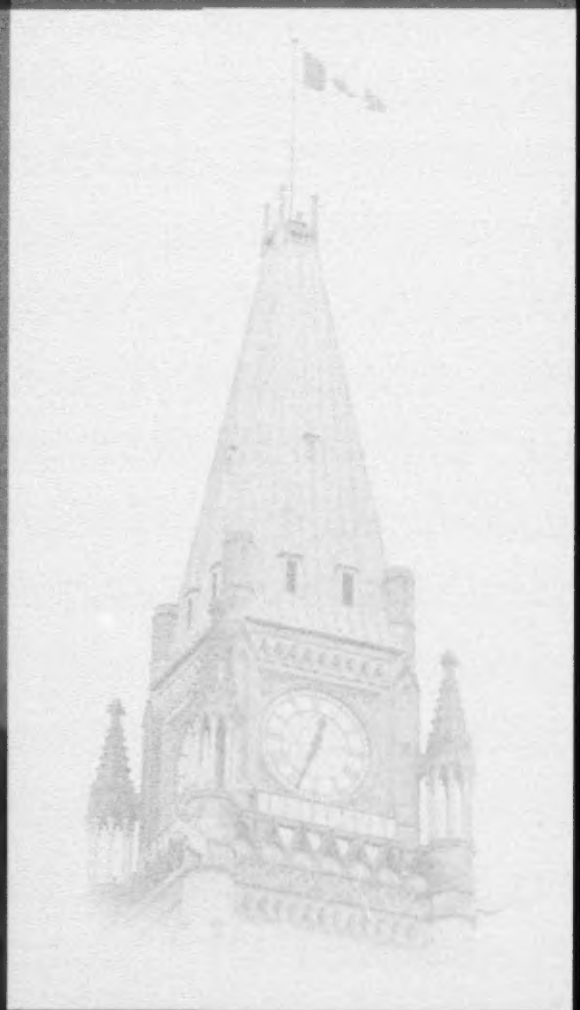
3.26 L'exigence selon laquelle les fonctionnaires doivent demander la permission de la CFP avant d'annoncer leur candidature à des élections municipales date du 31 décembre 2005. Il est important que les fonctionnaires soient au fait de cette exigence. À l'annexe 3B figure un résumé de 10 enquêtes relatives à la participation de fonctionnaires fédéraux à des activités politiques irrégulières à l'échelle municipale. La CFP a pris des mesures correctives à cet égard, qui allaient d'un avis aux fonctionnaires pour les informer de leur non conformité par rapport à la LEFP et d'un rappel de leurs obligations, jusqu'à des réprimandes écrites, en passant par le fait d'exiger de l'organisation qu'elle communique clairement les renseignements concernant les activités politiques aux membres de son personnel.

3.27 **Nécessité d'améliorer la communication** – Malgré les efforts déployés par la CFP et les organisations sur le plan de la communication, il importe que les fonctionnaires souhaitant participer à des activités politiques soient mieux informés et qu'ils comprennent mieux les exigences à cet égard. En particulier, il faut s'assurer qu'ils connaissent la nouvelle exigence législative selon laquelle ils doivent obtenir la permission de la CFP avant de se porter candidat à des élections municipales ou de le devenir. Avant l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle le 31 décembre 2005, la CFP n'assumait aucune responsabilité envers les fonctionnaires qui se portaient candidats à des élections municipales.

3.28 Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP misera sur ses initiatives actuelles en matière de communication pour fournir une orientation aux organisations et fonctionnaires concernant les exigences du régime actuel en matière d'activités politiques. Les activités de communication existantes, comme les séances d'information à l'intention des fonctionnaires et des représentants désignés des organisations qui renseignent le personnel, de même que l'envoi de rappels aux organisations concernant les élections à venir, se poursuivront. Toutefois, il faut instaurer une démarche de communication à volets multiples qui permettra de joindre les fonctionnaires ayant un accès limité aux messages électroniques ou n'y ayant pas accès. En élargissant sa démarche de communication, la CFP s'assurera que les fonctionnaires sont bien au fait de leurs droits et obligations, et sera ainsi en meilleure position pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique.

Chapitre 4

Orientations stratégiques en matière de dotation



4 Orientations stratégiques en matière de dotation

...la CFP a continué de déployer des efforts considérables pour offrir du soutien aux gestionnaires, à l'appui de la collectivité des RH...

4.1 En 2006-2007, la Commission de la fonction publique (CFP) avait remarqué que la collectivité des ressources humaines (RH) faisait face à des défis considérables et n'avait pas la capacité voulue pour fournir les services et le soutien requis aux gestionnaires, lesquels devaient s'acquitter de nouvelles responsabilités en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Au cours de l'exercice 2007-2008, des commentaires ont également été formulés dans le cadre de divers comités formés d'administrateurs généraux et de forums de gestionnaires, commentaires selon lesquels la collectivité des gestionnaires en particulier éprouvait certaines difficultés à mettre en œuvre le nouveau régime de dotation. C'est pourquoi, en 2007-2008, la CFP a continué de déployer des efforts considérables pour offrir du soutien aux gestionnaires, à l'appui de la collectivité des RH, afin de les aider à accomplir leurs tâches particulières. La CFP a donc pris des mesures dans un certain nombre de domaines.

4.2 **Appui aux organisations** – En collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, la CFP a présenté une série d'ateliers à l'échelle du pays. Parmi les sujets abordés, mentionnons les mesures d'assouplissement contenues dans la LEFP, les discussions informelles, les processus de dotation collective et les voies de recours en matière de dotation. Environ 2 000 gestionnaires et spécialistes des RH ont assisté à ces ateliers.

4.3 En outre, 55 autres séances d'information ont été offertes aux spécialistes des RH et aux gestionnaires subdélégués. L'objectif visé était de leur permettre de mieux comprendre les divers aspects de la LEFP et du Cadre de nomination de la CFP, et d'acquérir des connaissances pratiques sur ces sujets. Près de 1 600 employés ont assisté à des séances portant sur les critères de mérite, la zone de sélection et la mobilité, la dotation collective et les demandes de mise en candidature à des élections.

4.4 La CFP a également collaboré étroitement, de façon continue, avec le Conseil des ressources humaines ainsi qu'avec les conseils national et régionaux afin de partager des renseignements et de fournir des précisions sur les lignes directrices et les exigences de la CFP. Cette dernière a également fourni des avis quotidiens aux organisations, souvent en réponse aux questions qui lui étaient posées au sujet des mesures d'assouplissement et des possibilités qu'offre la LEFP. Enfin, la CFP a aussi fourni un soutien au grand public en répondant à des demandes d'information provenant de la population canadienne au sujet des pratiques d'embauche au gouvernement fédéral et des programmes de recrutement, par l'entremise du site Web de la CFP (www.emplois.gc.ca).

4.5 **Révision de la gamme de politiques** – La CFP a surveillé les divers aspects de son Cadre de nomination et sollicité des avis afin d'y apporter des améliorations. À la lumière des constatations découlant de l'expérience pratique de l'application de la LEFP, nous avons ciblé quatre domaines susceptibles d'améliorations :

- Discussion informelle – Il s'agit là d'un aspect essentiel du mécanisme de recours. La discussion informelle permet de corriger les erreurs avant la fin d'un processus. Les ministères et organismes ont exprimé des préoccupations au sujet de candidats qui demandent un grand nombre de discussions informelles, parfois après les nominations. Cet aspect est particulièrement préoccupant dans le cas des processus de dotation collective, étant donné que chaque nouvelle nomination effectuée à partir d'un bassin de candidatures peut entraîner de nombreuses demandes de discussion informelle.

- La CFP a procédé à une révision provisoire des lignes directrices relatives aux discussions informelles. Des modifications ont notamment été apportées en ce qui a trait à l'établissement d'échéances, aux critères relatifs à la tenue de discussions supplémentaires et à la possibilité d'organiser des discussions de groupe pour traiter des questions communes qui surgissent dans le cadre des processus de dotation collective. Des consultations seront menées au cours de l'exercice 2008-2009.

- Notification – Nous avons également constaté un problème relatif aux lignes directrices en matière de notification dans le contexte de la dotation collective. Même lorsqu'ils voient leur candidature éliminée dès le départ, les candidats non retenus doivent recevoir une notification pour chaque nomination effectuée à partir du bassin, ce qui peut entraîner de nombreuses notifications relatives aux nominations tout au long de la durée de vie du bassin de candidatures. Il serait plus efficace de permettre la tenue de discussions informelles et l'utilisation de mécanismes de recours au moment de la création du bassin en vue de régler tous les problèmes à cet égard, plutôt que d'attendre que plusieurs nominations aient été faites. La CFP élaborera un décret d'exclusion afin d'établir des exigences plus efficaces en matière de notification dans le cadre des processus de dotation collective.

- Lignes directrices en matière d'évaluation – La CFP a modifié les lignes directrices en matière d'évaluation afin que celles-ci précisent que les tests d'interaction orale de l'Évaluation de langue seconde (ELS) soient administrés par des évaluateurs certifiés de la CFP pour évaluer l'interaction orale de la langue seconde, afin que ces évaluations soient réputées avoir été menées par la CFP. Cette modification permet aux ministères et organismes qui mènent des tests d'ELS, et qui disposent de leurs propres évaluateurs d'interaction orale, d'offrir ces services à d'autres organisations. De plus, elle permettra de réduire les délais

d'attente pour ce qui est de l'administration des tests d'interaction orale de l'ELS et, par le fait même, d'améliorer l'efficacité des processus de nomination à l'échelle de toute la fonction publique fédérale.

...nous avons constaté que 23 % de ces étudiants avaient été nommés à un poste de durée déterminée ou pour une période indéterminée en date du 31 mars 2008.

- Mécanisme d'intégration des étudiants – Ce mécanisme permet l'embauche à la fonction publique fédérale d'étudiants diplômés. Les mécanismes d'intégration visent les étudiants qui ont participé au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (programme Coop) ou au Programme des adjoints de recherche (PAR). Conformément aux politiques ministérielles, les administrateurs généraux peuvent utiliser les mécanismes d'intégration des étudiants pour leur permettre de postuler dans le cadre de processus de nomination internes annoncés, ou encore, peuvent les nommer par l'entremise de processus de nomination externes non annoncés.

- Dans le cadre d'une étude publiée récemment par la CFP, intitulée « Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* », nous avons examiné si les participants au PFETE et au programme Coop avaient ensuite été nommés à la fonction publique. À la lumière d'une analyse des données relatives aux étudiants employés d'avril 1997 à mars 2005, nous avons constaté que 23 % de ces étudiants avaient été nommés à un poste pour une durée déterminée ou une période indéterminée en date du 31 mars 2008. Parmi ceux-ci, une certaine proportion aurait été nommé par l'entremise du mécanisme d'intégration des étudiants. La CFP a mené des consultations visant à trouver la meilleure façon de faire en sorte que ces nominations respectent les valeurs de nomination. En particulier, la CFP révisera l'annonce relative au PFETE, afin d'accroître la transparence. Les postulants seront en outre informés que leur participation au programme et l'obtention subséquente d'un diplôme dans leur domaine d'études peuvent mener à une nomination à la fonction publique, pour une période indéterminée. Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP examinera les mécanismes d'intégration des étudiants à la lumière des résultats de la vérification pangouvernementale sur le PFETE.

4.6 **Importance de doter les postes du groupe de la direction de façon appropriée** – En vertu de la LEFP, la CFP a délégué au maximum ses pouvoirs de nomination, y compris les pouvoirs relatifs à la nomination des cadres de direction, aux ministères et organismes. Bien qu'elle ait accordé aux administrateurs généraux le pouvoir d'effectuer des nominations internes et externes au groupe de la direction, comme cette délégation de pouvoirs était nouvelle, la CFP a également imposé un certain nombre d'exigences quant à la façon dont la dotation des postes du groupe de la direction devrait

s'effectuer. Au départ, la CFP a établi des lignes directrices visant à garantir que les nominations au groupe de la direction respectent les valeurs fondamentales, comme le mérite et l'impartialité, et les valeurs directrices, telles l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité.

- En décembre 2006, la CFP a modifié ses lignes directrices en matière d'évaluation pour permettre des dérogations aux exigences relatives à l'évaluation des membres du groupe de la direction (EX), en ce qui a trait à l'entrevue et à la vérification structurées des références, au cas par cas, sous réserve de l'approbation de la CFP. Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a approuvé 42 demandes visant ce type de dérogations. La plupart (29 ou 69 %) des dérogations approuvées visaient des nominations intérimaires pour une durée supérieure à quatre mois. En général, la méthode de substitution approuvée pour ces cas, consistait en une évaluation écrite, signée par le gestionnaire d'embauche, qui permettait de mesurer les qualifications pertinentes pour le poste.
- Par la suite, la CFP a de nouveau modifié les lignes directrices en matière d'évaluation, en avril 2008, afin d'y ajouter la possibilité d'utiliser une évaluation écrite comme solution de substitution acceptable à l'entrevue structurée et à la vérification des références pour toutes les nominations intérimaires au groupe de la direction d'une durée de quatre mois et plus. Pour ce faire, il n'est plus nécessaire d'obtenir l'approbation de la CFP. Grâce à cette modification, le processus est plus souple et contribue à éliminer les retards auparavant causés par l'exigence d'obtenir l'approbation de la CFP avant de faire appel à cette méthode d'évaluation.
- La CFP a également modifié les lignes directrices en matière d'évaluation pour clarifier la composition des comités d'évaluation des cadres de direction. D'autres parties peuvent également y participer, le cas échéant, pour assurer une évaluation complète. Cette modification a été apportée à la suite de consultations menées auprès d'intervenants, selon lesquels la participation active des spécialistes des RH et d'autres personnes compétentes à des comités d'évaluation de cadres de direction faisait l'objet d'une restriction indue. Les employés titulaires, les spécialistes des RH, les psychologues et autres spécialistes qui possèdent une connaissance approfondie des exigences du poste peuvent apporter une contribution précieuse aux délibérations du comité. Il s'agit là d'une façon de favoriser la prise de décisions éclairées en matière de nominations, fondées sur les valeurs, et conformes aux exigences de la LEFP et des lignes directrices de la CFP. Les comités doivent être composés d'au moins deux membres occupant un poste supérieur au niveau du poste à doter, ou l'équivalent.

4.7 En vue de faciliter l'utilisation efficace et la gestion ministérielle des postes de sous-ministre adjoint (SMA) aux niveaux EX-4 et EX-5, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) permet aux SMA de continuer de recevoir le traitement qu'ils recevaient dans le cadre du poste qu'ils occupaient avant d'être nommés à un autre poste de niveau inférieur ou supérieur. Grâce à cette disposition, les fonctionnaires de niveau EX-4 peuvent être nommés à des postes de EX-5 sans recevoir de rémunération intérimaire (sous-classement), les fonctionnaires de niveau EX-4 peuvent être nommés à des postes de EX-3 sans subir de perte de rémunération (surclassement), et les fonctionnaires de niveau EX-5 peuvent être nommés à des postes de EX-4 sans perte de rémunération (surclassement).

4.8 Avant l'entrée en vigueur de la LEFP et du REFP actuels en 2005, la CFP a mené des consultations auprès des intervenants au sujet de l'utilité de maintenir cette disposition, dans un contexte où les administrateurs généraux devaient se voir déléguer les pouvoirs de gestion de l'effectif de la direction. Les administrateurs généraux ont indiqué que le *Règlement* leur fournissait une latitude supplémentaire quant à la gestion des postes de SMA à l'échelle ministérielle, de sorte que la CFP a conservé cette disposition dans le REFP.

L'exigence de la LEFP selon laquelle les fonctionnaires doivent avoir la possibilité de participer à une discussion informelle favorise la transparence en encourageant les conversations entre gestionnaires et membres du personnel.

4.9 Le 16 juillet 2007, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé une directive de mutation spéciale visant les cadres de direction, laquelle permet aux administrateurs généraux de muter tout cadre de direction à un poste qui n'a pas été classifié ou qui a été classifié à un niveau inférieur, pour une durée pouvant aller jusqu'à trois ans, sans qu'il ne subisse de perte de salaire. La CFP a procédé à une consultation auprès des intervenants afin de déterminer l'incidence du programme de mutation spéciale des cadres de direction, et s'il y a lieu d'adopter une disposition permanente permettant le surclassement. La CFP en a conclu que cette disposition du REFP devait être maintenue.

4.10 **Règlement des questions relatives aux nominations en vertu de la LEFP** – L'objectif de la LEFP est de faire en sorte que les questions relatives à la dotation soient réglées de façon efficace et en temps opportun. À cet égard, la *Loi* prévoit plusieurs possibilités, notamment les discussions informelles, les enquêtes menées par les administrateurs généraux et par la CFP, et les mécanismes de recours auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP).

4.11 L'exigence de la LEFP selon laquelle les fonctionnaires doivent avoir la possibilité de participer à une discussion informelle favorise la transparence en encourageant les conversations entre gestionnaires et membres du personnel. Dès lors qu'un fonctionnaire a vu sa candidature éliminée

d'un processus interne annoncé, il a la possibilité de discuter de cette décision. Cette discussion permet également aux gestionnaires de corriger toute erreur ou omission, le cas échéant.

4.12 De plus, aux termes de la LEFP, lorsque le pouvoir d'effectuer des nominations dans le cadre de processus internes est délégué à un administrateur général, le pouvoir de révoquer cette nomination ou de prendre des mesures correctives à cet égard doit également faire l'objet d'une délégation. De cette façon, les organisations sont à même de gérer leurs propres processus de nomination et, au besoin, de corriger toute erreur. Bien que la décision de mener une enquête au sujet d'un processus de dotation soit discrétionnaire, aux termes de la LEFP, l'administrateur général est tenu de mener une enquête avant de révoquer une nomination ou de prendre une mesure corrective. Il doit en outre être convaincu qu'une erreur, une omission ou une conduite irrégulière a influé sur le choix de la personne nommée. Au cours de l'exercice 2007-2008, seules deux enquêtes ont été menées par des administrateurs généraux.

4.13 La CFP a le pouvoir de mener des enquêtes relatives aux nominations externes ou aux situations où l'on soupçonne une influence politique ou une fraude. La CFP peut également mener des enquêtes liées aux nominations internes à la demande des administrateurs généraux. Les enquêtes menées par la CFP au cours de l'exercice 2007-2008 sont traitées au chapitre 8.

La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux règlent à l'interne davantage de questions relatives aux nominations, de façon à en accélérer le règlement, conformément à l'objectif de la LEFP.

4.14 Le TDFP est l'organisation chargée de la gestion des mécanismes de recours officiels dans le cadre des processus de nomination internes. Le TDFP a la responsabilité d'instruire les plaintes d'abus de pouvoir découlant des processus de nomination internes, des mises en disponibilité, de l'application de mesures correctives qu'il a lui-même ordonnées et de la révocation des nominations, et de statuer sur ces plaintes.

4.15 La CFP s'attend à ce que les administrateurs généraux règlent à l'interne davantage de questions relatives aux nominations, de façon à en accélérer le règlement, conformément à l'objectif de la LEFP.

4.16 **Gestion des droits de priorité** – La LEFP et le REFP régissent les nominations aux postes de la fonction publique. Ceux-ci contiennent des dispositions spéciales qui confèrent à certaines catégories de personnes répondant à des conditions particulières un droit de priorité de nomination. Ces droits sont en vigueur pour des durées précises.

4.17 Les droits de priorité de nomination aident les personnes à traverser des périodes de transition professionnelle causées par divers facteurs qui touchent leur vie personnelle ou professionnelle, comme la réduction de l'effectif, les handicaps, le retour d'un congé prolongé ou la réinstallation du conjoint.

Ces droits permettent également à l'employeur de maintenir en poste ses fonctionnaires compétents et de répondre à ses obligations dans un contexte de réduction de l'effectif.

4.18 La CFP est chargée d'appliquer les dispositions de la LEFP concernant les priorités en matière de dotation et d'assurer la mise en œuvre de saines pratiques de dotation, de façon juste et transparente, et la conformité avec les lois applicables. La CFP établit et interprète notamment les lignes directrices relatives à l'administration et à l'application des droits de priorité de nomination, fournit des renseignements à la collectivité des RH et aux bénéficiaires de priorité, et administre le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), de façon à garantir la validité des droits de priorité et leur respect par les ministères et organismes.

4.19 **Surveillance des droits de priorité** – Comme il a été mentionné dans le rapport du dernier exercice financier, la CFP surveille le rendement des ministères et organismes en ce qui a trait à l'administration des droits de priorité de nomination à différents niveaux. Outre les quatre grands domaines d'activités de surveillance dont il a été question lors du dernier exercice financier (droits proposés par les ministères et organismes, saisie adéquate des renseignements dans le SGIP, présélection et présentation des bénéficiaires de priorité, et résultats des évaluations tels qu'ils ont été rapportés par les ministères et organismes), la CFP a élargi son champ d'action de sorte à y inclure la surveillance des éléments suivants :

- l'application de l'article 43 de la LEFP, qui permet aux organisations de ne pas appliquer le droit de priorité de nomination lorsque le fait de s'y conformer aurait pour effet d'accorder à une autre personne le droit de priorité de nomination;
- le temps que mettent les organisations à prendre en considération la présentation de bénéficiaires de priorité en vue d'une nomination, de façon à garantir que cette évaluation est effectuée de façon juste et en temps opportun.

Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP mènera un sondage auprès des bénéficiaires de priorité afin d'obtenir un tableau plus complet de la situation en ce qui concerne l'administration des priorités.

4.20 Pour appuyer les nouveaux utilisateurs et améliorer la connaissance des nouvelles procédures et des nouveaux outils, la CFP a mis à jour ses outils en ligne, y compris son *Guide sur l'administration des priorités*, et a mis à niveau son SGIP. Elle a également offert des séances de formation aux organisations qui éprouvaient des difficultés considérables quant à l'administration des droits de priorité de nomination.

4.21 Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP mènera un sondage auprès des bénéficiaires de priorité afin d'obtenir un tableau plus complet de la situation en ce qui concerne l'administration des priorités.

4.22 **Appui aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada** – Parallèlement à l'adoption de la nouvelle *Charte des anciens combattants*, en 2005, la CFP a élargi la priorité de nomination accordée aux membres des Forces canadiennes (FC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) libérés ou renvoyés pour raisons médicales. L'objectif de ce droit de priorité de nomination est de fournir aux anciens membres des FC et de la GRC, pendant une période limitée, la possibilité de profiter d'une priorité de nomination à des postes de la fonction publique pour lesquels ils possèdent les qualifications essentielles.

4.23 Tel qu'il est indiqué dans le tableau 2 ci-après, les demandes relatives à ce droit de priorité de nomination ont augmenté de façon considérable, étant donné que le nombre de personnes qui répondent aux nouveaux critères s'est accru. Le nombre de nominations de bénéficiaires de ce droit de priorité pour une période indéterminée a également augmenté proportionnellement. Il convient de noter que, à ce jour, tous ces nouveaux droits de priorité de nomination enregistrés, à l'exception de deux d'entre eux, et toutes les nominations effectuées visent d'anciens membres des FC.

Tableau 2 – Forces canadiennes et GRC : nouveaux droits de priorité de nomination et nominations

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Nouveaux droits de priorité de nomination	54	60	78	206	244
Nominations	29	36	48	112	138

4.24 Contrairement aux autres bénéficiaires de priorité, les anciens membres des FC qui répondent aux critères énoncés à l'article 8 du REFP ne sont pas des fonctionnaires et, par le fait même, ont une compréhension limitée de la fonction publique fédérale et de son régime de dotation. La CFP collabore étroitement avec la Défense nationale afin de s'assurer que ces bénéficiaires de priorité reçoivent un appui approprié.

4.25 **Appui aux réservistes des Forces canadiennes** – Le projet de loi C-40, qui modifie les lois pertinentes, a été adopté en avril 2008, ce qui témoigne de l'appui que l'État offre aux réservistes. La LEFP a été modifiée de façon à ce que les réservistes qui sont également fonctionnaires aient le droit de réintégrer leur poste à la fonction publique fédérale, au terme de leur congé, pour prendre part à une opération ou à une activité visée par le *Code canadien du travail*. La CFP a collaboré étroitement avec Ressources humaines et Développement social Canada pour appuyer les modifications à la LEFP et au *Code canadien du travail*. Aux termes de l'article 41.1 de la LEFP, les administrateurs généraux sont désormais tenus de réintégrer à leur poste

antérieur les membres de la force de réserve à la fin du congé qu'ils ont pris afin de prendre part à une opération ou à une activité directement liées à leur fonction de réserviste.

...les administrateurs généraux sont désormais tenus de réintégrer à leur poste antérieur les membres de la force de réserve à la fin du congé qu'ils ont pris afin de prendre part à une opération ou à une activité directement liées à leur fonction de réserviste.

4.26 **Priorité accordée aux conjoints** – En novembre 2005, les intervenants ont eu des discussions afin de déterminer s'il fallait modifier la LEFP pour favoriser la nomination des conjoints des membres des FC, de la GRC et des fonctionnaires dont le décès est attribuable au service. En 2006-2007, d'autres analyses ont été effectuées et d'autres consultations ont été menées auprès du Conseil des ressources humaines, du Conseil national de la dotation et du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique. Ces consultations ont indiqué que l'établissement d'une priorité de nomination de cet ordre était possible, pratique et dans l'intérêt de la fonction publique. En 2008, la CFP instaurera un droit de priorité de nomination réglementaire pour les conjoints survivants qui possèdent les qualifications en vue d'une nomination dans le cadre de processus externes annoncés. Cette priorité s'appliquera également aux conjoints de réservistes morts en service.

4.27 **Droits de mobilité pour les anciens membres du personnel des cabinets de ministres** – Conformément aux modifications découlant de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, adoptée en décembre 2006, l'article 35.2 de la LEFP permet désormais aux personnes ayant travaillé pendant trois ans, comme membres du personnel exclu des cabinets de ministres, de participer à des processus de nomination internes annoncés ouverts aux fonctionnaires fédéraux. Ce droit de mobilité entre en vigueur à la date à laquelle la personne cesse de travailler à titre de membre du personnel exclu, et demeure en vigueur pour un an.

4.28 Afin d'assurer une surveillance appropriée de ce droit de mobilité permettant les mouvements entre les cabinets de ministres et la fonction publique, la CFP a établi les conditions suivantes :

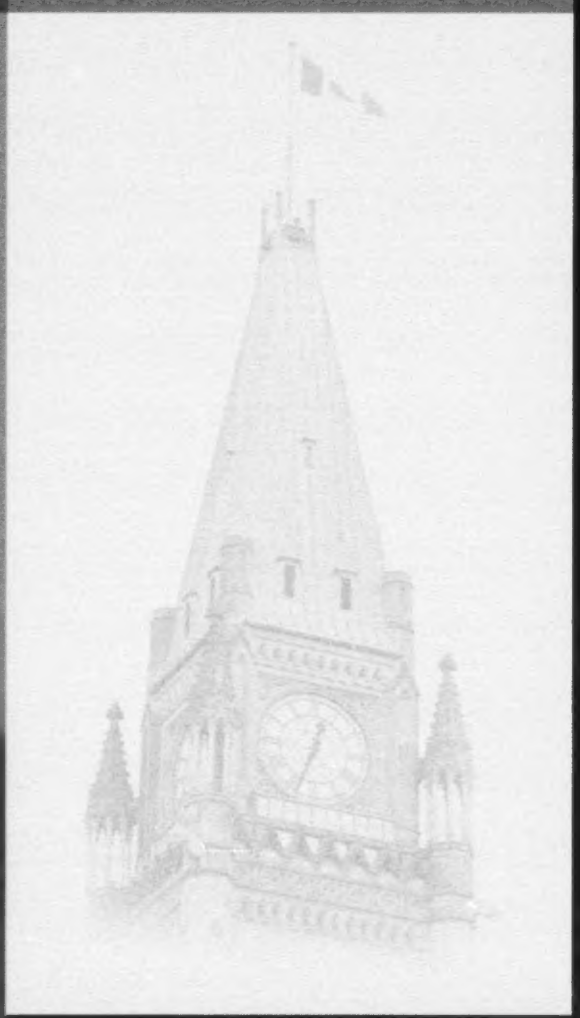
- la CFP a conservé le pouvoir de confirmer si les personnes qui cessent de travailler à titre de membres du personnel exclu répondent aux critères énoncés dans la LEFP pour pouvoir prendre part à des processus internes annoncés;
- les anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui souhaitent participer à des processus internes annoncés doivent demander à la CFP une confirmation de leur admissibilité. La CFP fournit à ceux qui répondent aux critères un certificat d'admissibilité écrit;

- pour faire partie de la zone de sélection, les personnes doivent joindre ce certificat à leur demande d'emploi, dans le cadre de processus internes annoncés ouverts aux fonctionnaires fédéraux;
- la CFP acccordera aux personnes détentrices de ce certificat, l'accès au site Web du gouvernement qui diffuse les processus internes annoncés à l'intention des fonctionnaires fédéraux (Publiservice).

4.29 La CFP a modifié son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination pour qu'il fasse état des conditions susmentionnées.

Chapitre 5

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

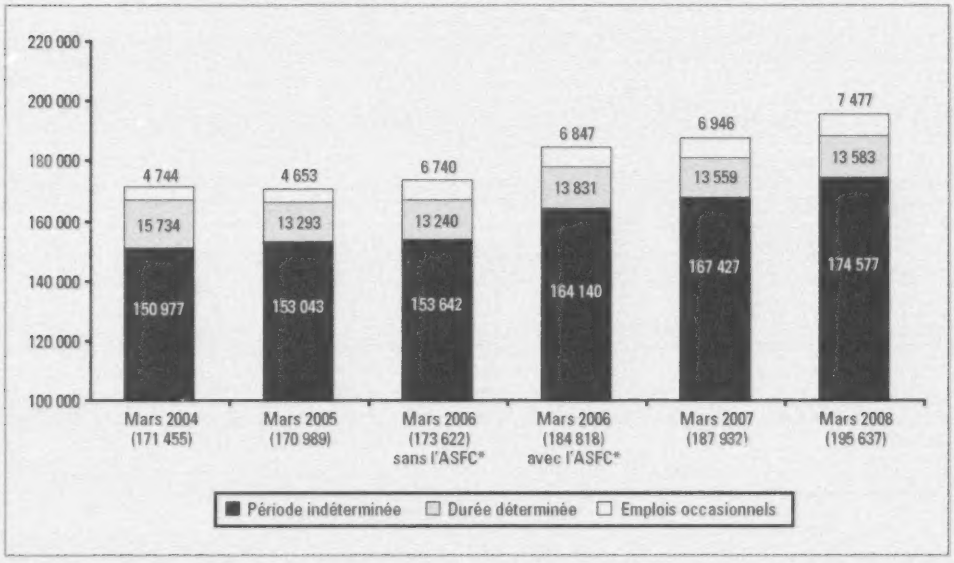


5 Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

5.1 La Commission de la fonction publique (CFP) continue d'énoncer clairement les pouvoirs qu'elle délègue aux administrateurs généraux dans son instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Cet instrument constitue le document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. L'IDRN définit les pouvoirs, les conditions se rattachant à la délégation et subdélégation de ces pouvoirs et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leur exercice.

5.2 En date du 31 mars 2008, les administrateurs généraux de 82 organisations avaient signé un IDRN avec la CFP. Ils étaient en mesure d'exercer les pouvoirs qu'on leur avait délégués en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) conformément aux conditions décrites dans l'IDRN. Ces organisations comptaient au total 188 160 fonctionnaires en plus de 7 477 travailleurs occasionnels. Il s'agissait là d'une croissance de 4,1 % par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de travailleurs occasionnels s'est également accru de 7,6 % par rapport à l'exercice précédent.

Figure 1 – Effectif assujetti à la LEFP – données selon l'exercice et la durée des fonctions



Source : Dossiers de la CFP sur l'effectif

*Agence des services frontaliers du Canada

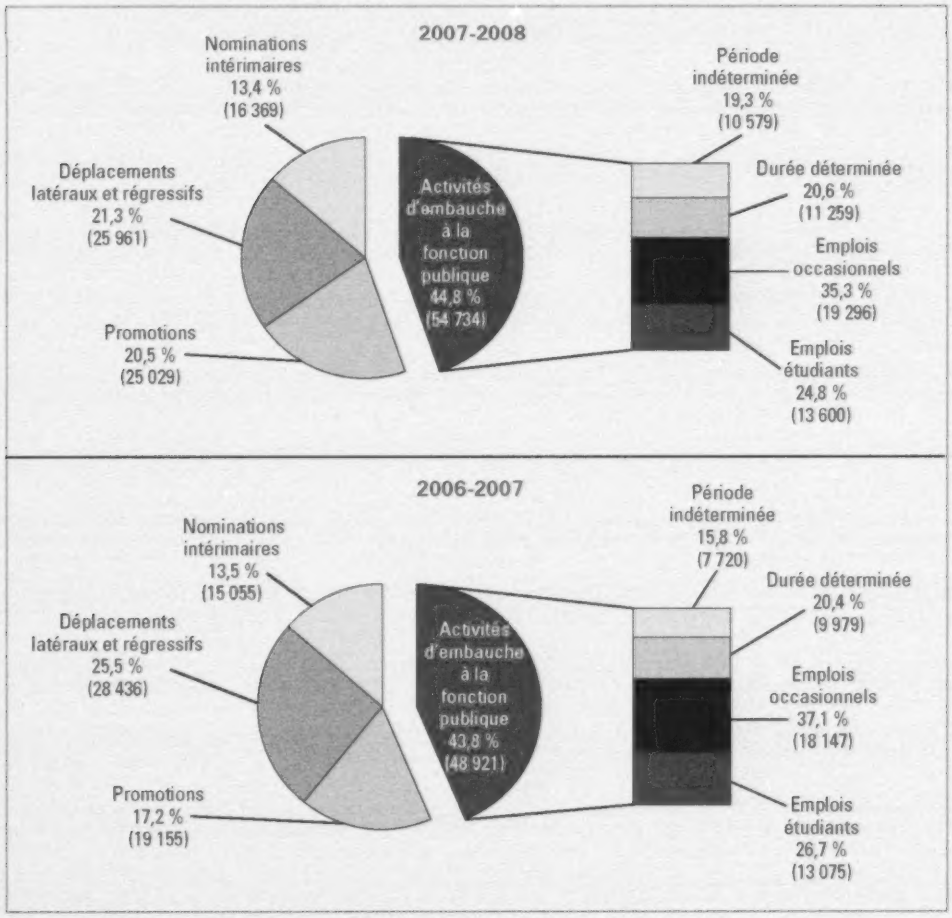
5.3 Certaines organisations ont connu une croissance notable, ce qui a contribué à l'augmentation de 4,1 % de l'effectif d'un exercice financier à l'autre : Agence des services frontaliers du Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada (principalement en raison d'une croissance de l'effectif à Passeport Canada [33 %]), Service correctionnel du Canada et Santé Canada. Le tableau 44 de l'annexe 4 présente une description détaillée des changements survenus dans l'effectif des ministères et organismes de mars 2007 à mars 2008.

L'effectif occasionnel, déterminé et indéterminé dans la région de la capitale nationale est passé de 78 818 à 82 875 de l'exercice précédent à celui actuel. Ceci représente une augmentation de 5,1 %.

5.4 L'effectif occasionnel, déterminé et indéterminé dans la région de la capitale nationale est passé de 78 818 à 82 875 de l'exercice précédent à celui actuel. Ceci représente une augmentation de 5,1 %.

5.5 **Activités globales d'embauche et de dotation à la fonction publique** – Les organisations ont recourru à 122 093 mesures de dotation en 2007-2008, dont 89 197 étaient des nominations externes ou internes à la fonction publique (73 106 à des postes pour une période indéterminée et 16 091 à des postes pour une durée déterminée), 13 600 concernaient des emplois étudiants et 19 296 autres concernaient des emplois occasionnels (figure 2). Ces mesures représentent une hausse de 9,4 % des activités de dotation par rapport à l'exercice précédent.

Figure 2 – Activités globales d'embauche et de dotation à la fonction publique*

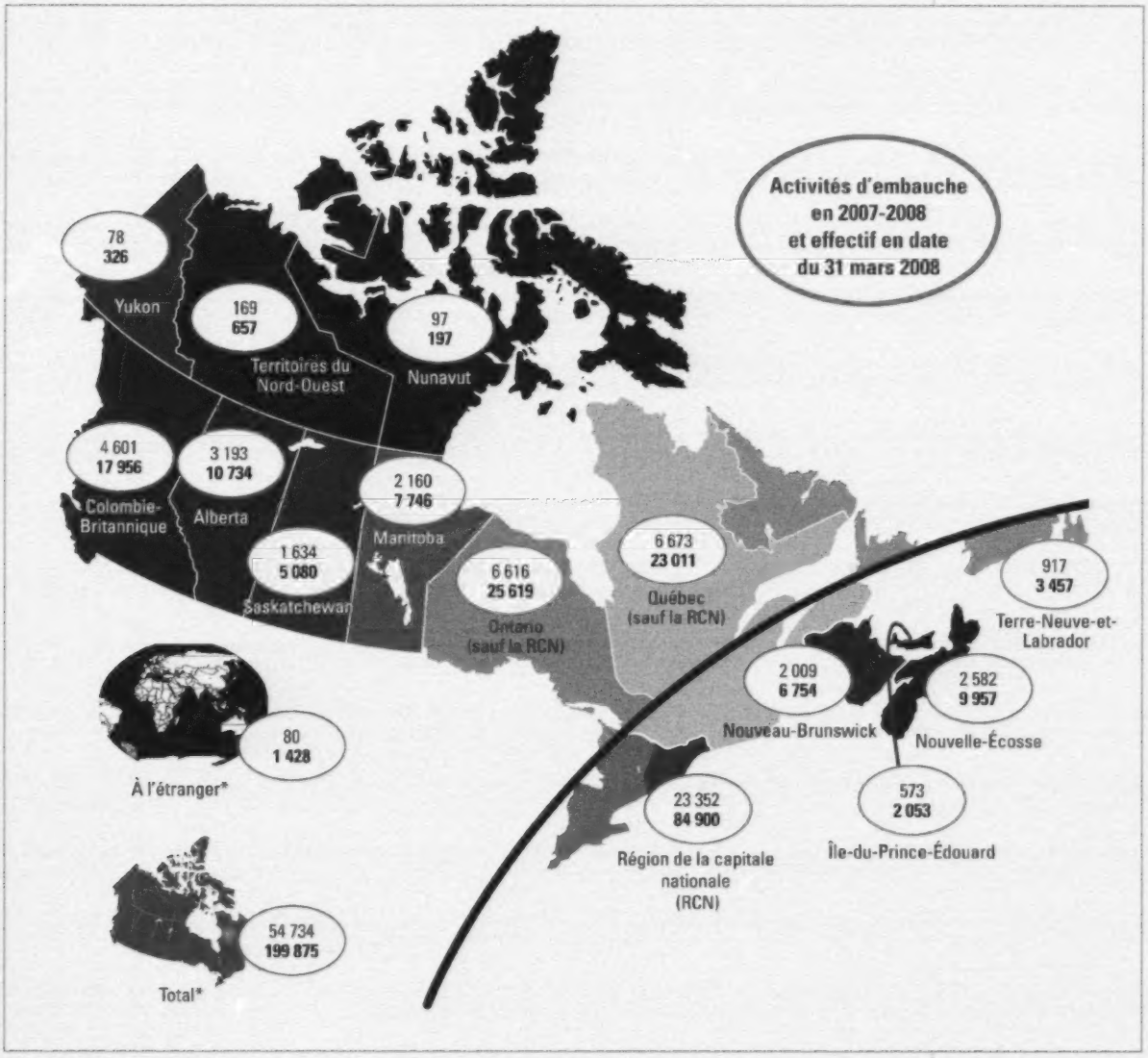


Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Voir les notes techniques du tableau 35 de l'annexe 4.

5.6 **Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique –** Au total, 54 734 activités d'embauche à des postes de la fonction publique ont eu lieu dans l'ensemble du pays en 2007-2008. Parmi celles-ci, 21 838 avaient trait à des postes pourvus pour une période indéterminée ou une durée déterminée, tandis que 19 296 concernaient des emplois occasionnels et 13 600 des emplois étudiants. La figure 3 montre la répartition de ces activités d'embauche selon la région géographique.

Figure 3 – Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique comparativement à l'effectif en date du 31 mars 2008*



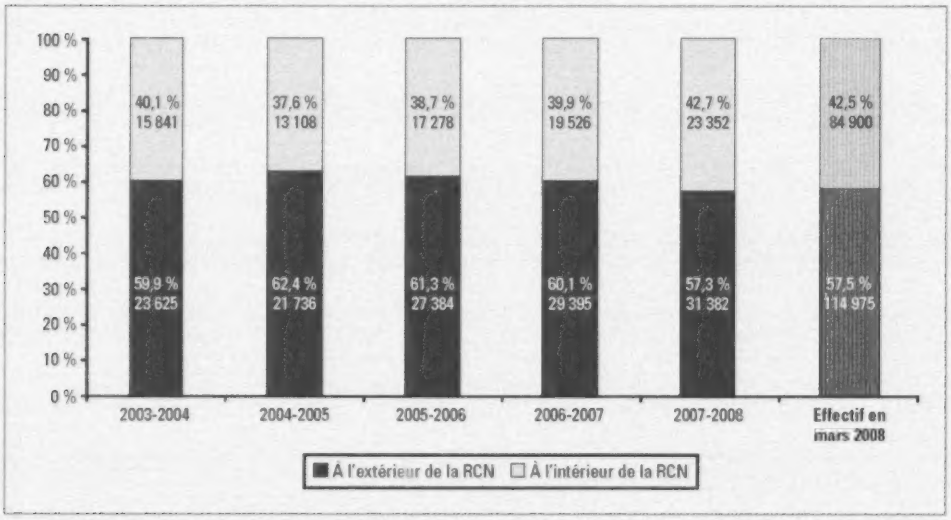
Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

*Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée ou une durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois étudiants, ainsi que l'effectif.

5.7 **Activités d'embauche et effectif à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale comparativement à l'effectif en mars 2008 –** Environ 43 % des activités d'embauche en 2007-2008 (23 352 sur 54 734) concernaient des postes situés dans la région de la capitale nationale (RCN). La figure 4 montre que la proportion des activités d'embauche à la fonction

publique (postes pourvus pour une période indéterminée ou une durée déterminée, emplois occasionnels et emplois étudiants) à l'intérieur de la RCN est demeurée relativement stable au cours des cinq derniers exercices financiers malgré une hausse dans les nombres absolus. La proportion des activités d'embauche reflète la répartition de l'effectif de la fonction publique en date du 31 mars 2008.

Figure 4 – Activités d'embauche et effectif à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale comparativement à l'effectif en mars 2008



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

5.8 Soixante-cinq pour cent des nominations à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée ou une période indéterminée ont été effectuées dans deux catégories professionnelles : Service extérieur et administratif (7 546) et Soutien administratif (6 649). Plus de 50 % des nominations à la fonction publique ont eu lieu dans trois groupes au sein de ces deux catégories : CR (6 530), PM (3 007) et AS (1 824).

5.9 L'âge moyen des personnes nommées à la fonction publique pour une période indéterminée ou une durée déterminée était de 36 ans (35 ans chez les femmes et 36 ans chez les hommes). Les femmes étaient plus nombreuses que les hommes et comptaient pour 57 % des nominations. Parmi les personnes nommées, 71 % ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais et 29 % ont indiqué qu'il s'agissait du français.

5.10 **Groupe de la direction** – En date du 31 mars 2008, 4 357 personnes occupaient un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée au sein du groupe de la direction (de EX-1 à EX-5) dans les organisations assujetties à la LEFP, une augmentation de 5,7 % (236) comparativement à l'exercice précédent. Il s'agit d'une augmentation pour le troisième exercice consécutif.

- Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, l'effectif des EX-4 a connu la hausse proportionnelle la plus importante par rapport à l'exercice précédent, passant de 172 à 195 fonctionnaires (13,4 %). Le nombre de EX-5 a diminué de trois personnes (-3,7 %) au cours de la même période.
- Le niveau EX-1 demeure le niveau le plus important : il rassemble 52,3 % (2 278) de l'effectif total du groupe de la direction. En date du 31 mars 2008, l'effectif des EX-1 s'était accru de 134 personnes (6,3 %) par rapport à l'exercice précédent et de 306 personnes (15,5 %) depuis la fin mars 2004. Par comparaison, le nombre de fonctionnaires occupant un poste pour une période indéterminée ou une durée déterminée dans les organisations assujetties à la LEFP a augmenté de 4,1 % et de 12,9 % respectivement au cours de la même période.

Tableau 3 – Effectif du groupe de la direction selon le niveau et l'exercice

Niveau	Mars 2004	Mars 2005	Mars 2006	Mars 2007	Mars 2008
EX-1	1 972	1 977	1 999	2 144	2 278
EX-2	947	892	920	996	1 072
EX-3	674	682	733	728	734
EX-4	173	177	177	172	195
EX-5	77	71	81	81	78
TOTAL	**3 843**	**3 799**	**3 910**	**4 121**	**4 357**

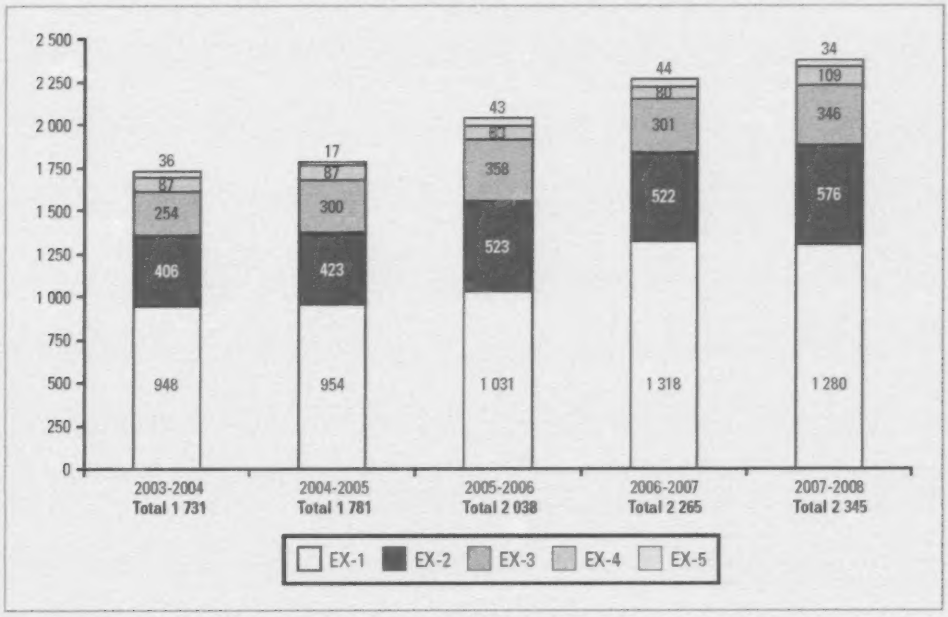
Source : Dossiers de la CFP sur l'effectif

Nota : Les totaux comprennent l'effectif pour une période indéterminée ou une durée déterminée, parmi les organisations assujetties à la LEFP.

5.11 **Activités de dotation du groupe de la direction selon l'exercice et le niveau** – Le nombre total d'activités de dotation au sein du groupe de la direction a toujours augmenté au cours des cinq derniers exercices, passant de 1 731 en 2003-2004 à 2 345 en 2007-2008. Il s'agit d'une augmentation de 35,5 % (614). Au total, les 2 345 activités de dotation liées à ce groupe en 2007-2008 (qui comprennent les nominations externes à la fonction publique, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs ainsi que les nominations intérimaires) constituent une augmentation de 3,5 % par rapport à l'exercice précédent.

- En 2007-2008, plus de la moitié (54,6 %) des activités de dotation au sein du groupe de la direction concernaient les postes de niveau EX-1, un taux comparable à celui des cinq derniers exercices.
- Le nombre d'activités de dotation concernant le niveau EX-5 a chuté de 22,7 % comparativement à l'exercice précédent, passant de 44 en 2006-2007 à 34 en 2007-2008.

Figure 5 – Activités de dotation au sein du groupe de la direction, selon l'exercice et le niveau



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

5.12 En 2007-2008, 790 nominations intérimaires de plus de quatre mois ont été effectuées au sein du groupe de la direction dans l'ensemble de la fonction publique. Il s'agit d'une augmentation de 3 % par rapport à l'exercice précédent. Cependant, l'augmentation du nombre de nominations intérimaires est comparable à celle du nombre total de nominations touchant ce groupe (3,5 %). Par ailleurs, le nombre de promotions au sein du groupe de la direction s'est accru de 94 en 2007-2008, une hausse de 11 % par rapport à l'exercice précédent.

Tableau 4 – Promotions et nominations intérimaires au sein du groupe de la direction, selon l'exercice

Activité	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Augmentation en % (par rapport à l'exercice précédent)
Nombre total de nominations – groupe de la direction	**1 731**	**1 781**	**2 038**	**2 265**	**2 345**	**3,5 %**
Promotions	600	466	677	856	950	11,0 %
Nominations intérimaires	572	673	754*	767	790	3,0 %

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Le *Rapport annuel 2005-2006* indiquait le nombre erroné de 752 nominations intérimaires en 2005-2006.

5.13 En 2007-2008, 1 653 des 2 345 nominations au sein du groupe de la direction (70,5 %) étaient « bilingues impératives », ce qui signifie que les candidats doivent répondre aux exigences linguistiques du poste au moment où ils acceptent l'offre. L'augmentation constante de cette proportion au cours des cinq derniers exercices pourrait être le résultat de l'entrée en vigueur, en avril 2004, de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor (voir le tableau 5). Parmi les cinq niveaux du groupe *de la direction, le niveau EX-5 comptait le pourcentage le plus élevé de nominations bilingues impératives, soit 88,2 % ou 30 des 34 nominations effectuées en 2007-2008.

Tableau 5 – Nombre et pourcentage de nominations bilingues impératives au sein du groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice

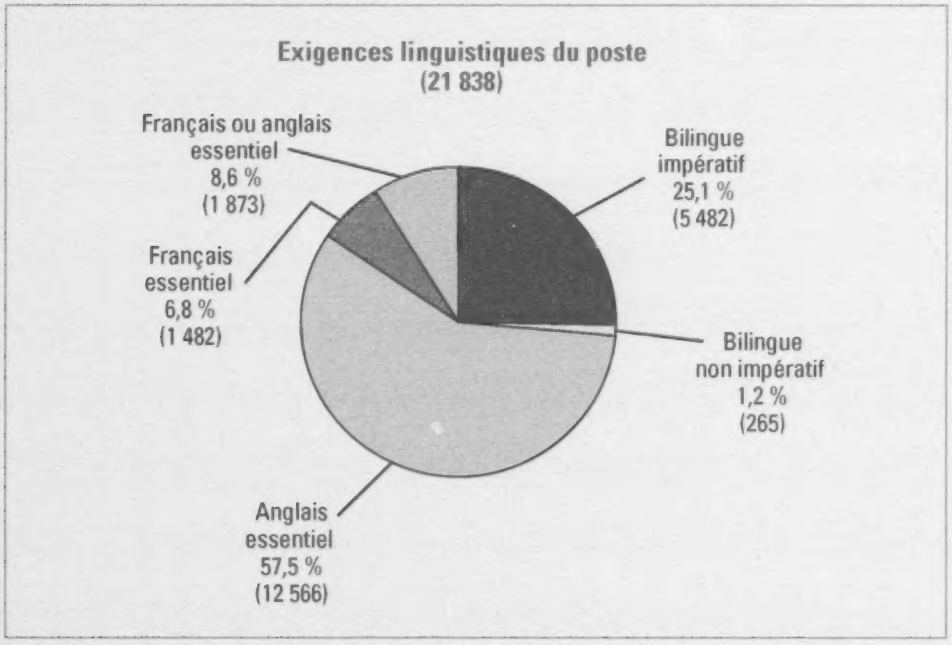
	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*
EX-1	517	54,5	559	58,6	674	65,4	865	65,6	880	68,8
EX-2	211	52,0	273	64,5	338	64,6	363	69,5	418	72,6
EX-3	158	62,2	198	66,0	284	79,3	240	79,5	245	70,8
EX-4	63	72,4	59	67,8	60	72,3	68	85,0	80	73,4
EX-5	27	75,0	14	82,4	35	81,4	38	86,3	30	88,2
Sous-total des nominations bilingues impératives	976	56,3	1 103	61,9	1 391	68,2	1 574	69,5	1 653	70,5
Total des nominations – groupe de la direction	**1 731**		**1 781**		**2 038**		**2 265**		**2 345**	

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total de nominations au sein du groupe de la direction à chaque niveau.

5.14 **Langues officielles** – Les statistiques de la CFP démontrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent se joindre à la fonction publique. Les figures 6 à 9 indiquent le nombre de nominations effectuées en fonction des exigences linguistiques du poste.

Figure 6 – Nominations *externes* à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste, en 2007-2008*

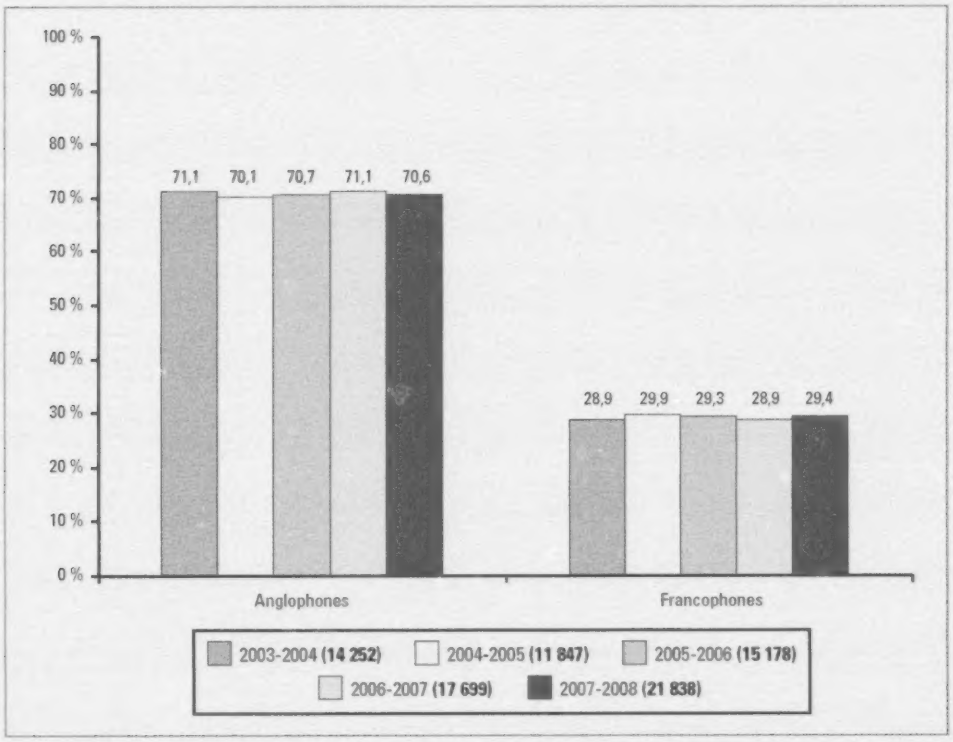


Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4.

5.15 **Nominations *externes* à la fonction publique selon la première langue officielle** – Les statistiques de la CFP démontrent également que des possibilités d'emploi importantes sont offertes tant aux francophones qu'aux anglophones du Canada. En 2007-2008, 70,6 % des personnes nommées à la fonction publique ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, tandis que 29,4 % ont indiqué qu'il s'agissait du français. Ces pourcentages sont demeurés à peu près les mêmes au cours des cinq derniers exercices.

Figure 7 – Nominations *externes* à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle*

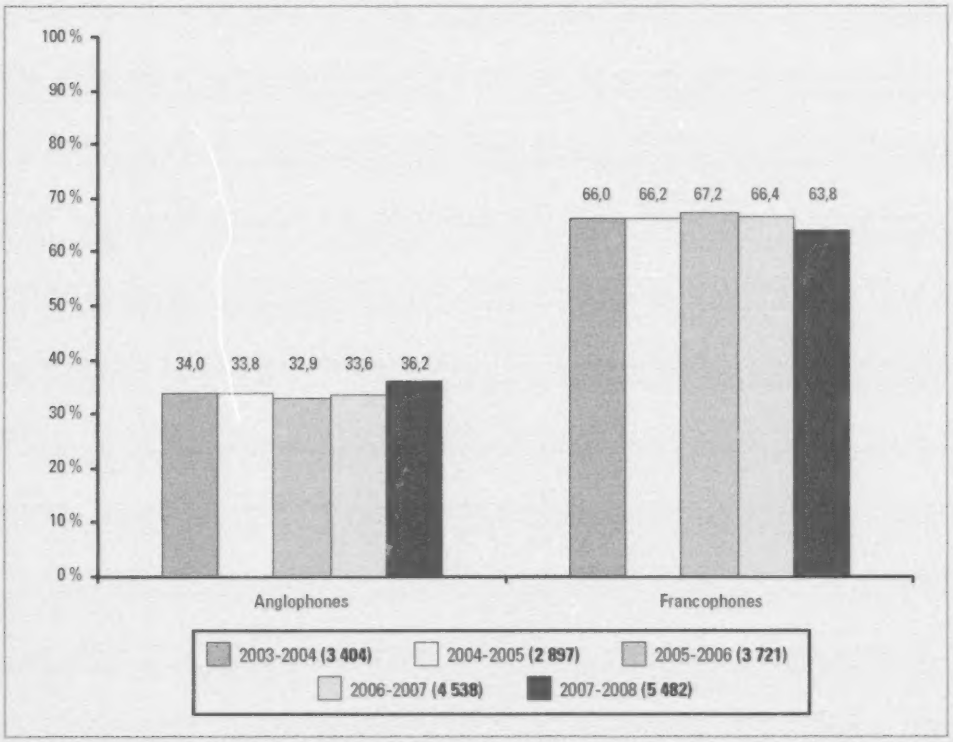


Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4.

5.16 **Nominations *externes* à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle pour les postes bilingues impératifs seulement** – Le nombre d'anglophones et de francophones ne faisant pas partie de la fonction publique qui ont été nommés à des postes bilingues impératifs à la fonction publique est également demeuré stable : 36,2 % des nominations touchaient des anglophones et 63,8 % des francophones.

Figure 8 – Nominations *externes* à la fonction publique selon le groupe de la première langue officielle, nominations bilingues impératives seulement*



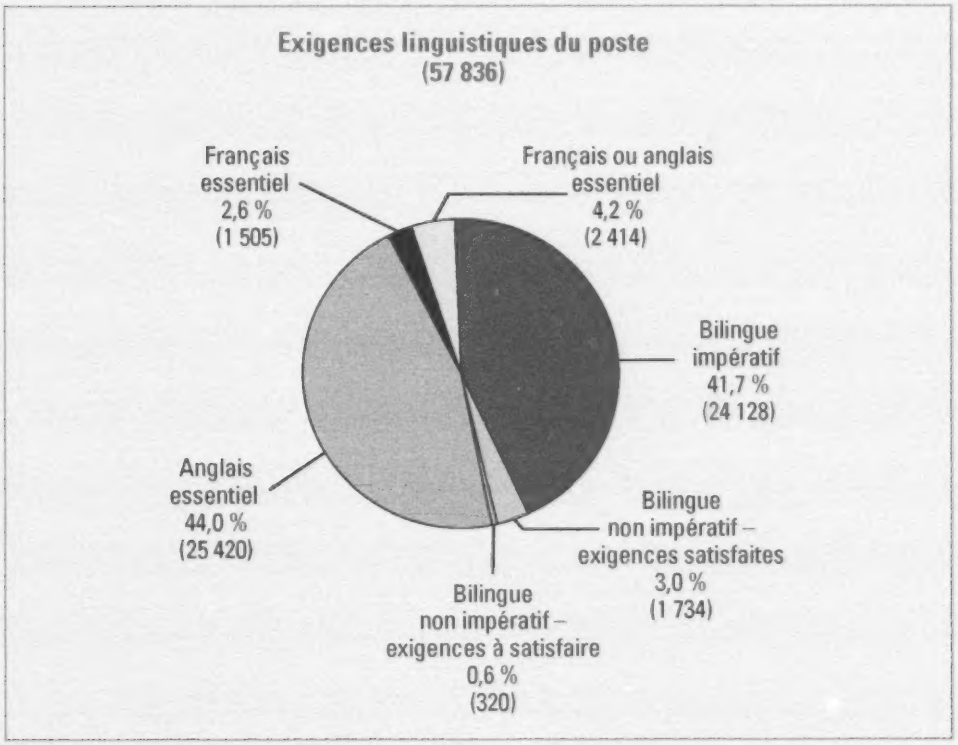
Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation
*Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4.

5.17 ***Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*** – Selon la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor, les postes de ce type peuvent être dotés de façon non impérative dans des cas précis. Le ***Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*** (le DELOFP, ou le *Décret*) constitue l'instrument réglementaire par lequel un fonctionnaire peut être exempté, pendant une période maximale de deux ans, de l'obligation de respecter les exigences linguistiques de son poste, s'il est doté de manière non impérative.

5.18 La période initiale d'exemption peut être prolongée pour les raisons énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles — nominations dans la fonction publique* (le *Règlement*). Notons que la compétence dans les langues officielles est une qualification essentielle.

5.19 Parmi les 57 836 nominations *externes* et *internes* effectuées à la fonction publique pour une période indéterminée en 2007-2008, sans compter les nominations intérimaires, 2 054 résultaient d'un processus de nomination bilingue non impérative. Le *Décret* s'applique à 320 de ces nominations pour lesquelles les personnes nommées ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de la nomination. Ces personnes ont cependant le droit de suivre une formation linguistique et doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste au terme d'une période de deux ans.

Figure 9 – Nominations *externes* et *internes* à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste (nominations pour une période indéterminée seulement) – 2007-2008*



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

*Voir les notes techniques du tableau 41 de l'annexe 4. Les nominations intérimaires ne sont pas comprises.

5.20 Le nombre de nominations non impératives à des postes dont les titulaires doivent satisfaire aux exigences linguistiques a diminué de façon constante au cours des cinq derniers exercices. Par contre, la proportion de fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste, au moment de la nomination, est demeurée essentiellement la même (voir le tableau 6 ci-après).

Tableau 6 – Nombre de fonctionnaires exemptés en vertu du DELOFP

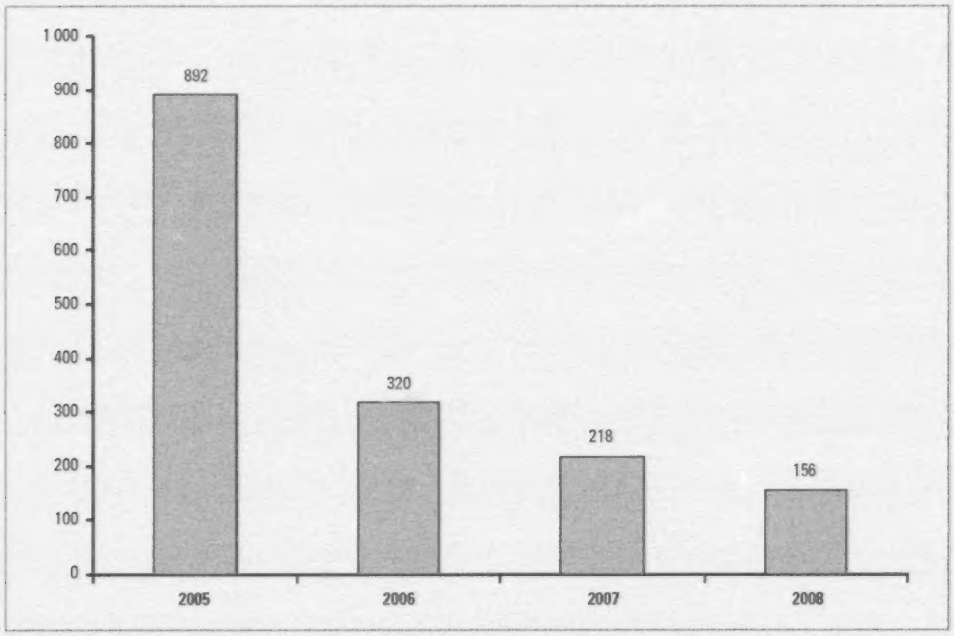
Exercice	Nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues	Nominations non impératives (% de postes bilingues)	Fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences au moment de la nomination (% de nominations non impératives)
2003-2004	17 786	3 848 (22 %)	523 (14 %)
2004-2005	16 029	2 768 (17 %)	454 (16 %)
2005-2006	19 793	2 180 (11 %)	308 (14 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10 %)	354 (15 %)
2007-2008	26 182	2 054 (8 %)	320 (16 %)

Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation. Les nominations intérimaires ne sont pas comprises.

5.21 Chaque année, les organisations doivent signaler les cas où des fonctionnaires qui ont été nommés de façon non impérative ne satisfont toujours pas aux exigences linguistiques de leur poste au terme de la période initiale d'exemption de deux ans. En date du 31 mars 2008, 402 fonctionnaires dont la période initiale d'exemption de deux ans avait pris fin ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste.

5.22 **Tendance à l'égard de la conformité** – Si une exemption prend fin avant que le titulaire ne satisfasse aux exigences linguistiques de son poste, elle doit être prolongée conformément aux dispositions du *Décret*. Par le passé, nous avons noté que les organisations ne veillaient pas toujours à ce que les exemptions soient prolongées afin qu'elles demeurent conformes aux dispositions du *Décret*. Depuis le 31 mars 2005, nous avons constaté une diminution constante du nombre de cas remontant à plus de deux ans qui sont non conformes au *Décret* ou à son règlement. En date du 31 mars 2008, nous avons noté 156 cas de ce type, tandis qu'au 31 mars 2005, nous en comptions 892. Cette réduction est attribuable à la surveillance et aux efforts constants de la CFP visant à sensibiliser davantage les organisations.

Figure 10 – Nombre de cas non conformes en date du 31 mars de chaque année



Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles

5.23 **Harmonisation des deux décrets** – En 2005, la CFP a révisé le *Décret* de 1981, selon lequel la CFP ou un administrateur général autorisé pouvaient à sa discrétion permettre la prolongation de la période initiale d'exemption de deux ans pendant laquelle la personne visée s'était engagée à devenir bilingue. Cependant, ce décret ne précisait pas la durée ni les circonstances de telles prolongations.

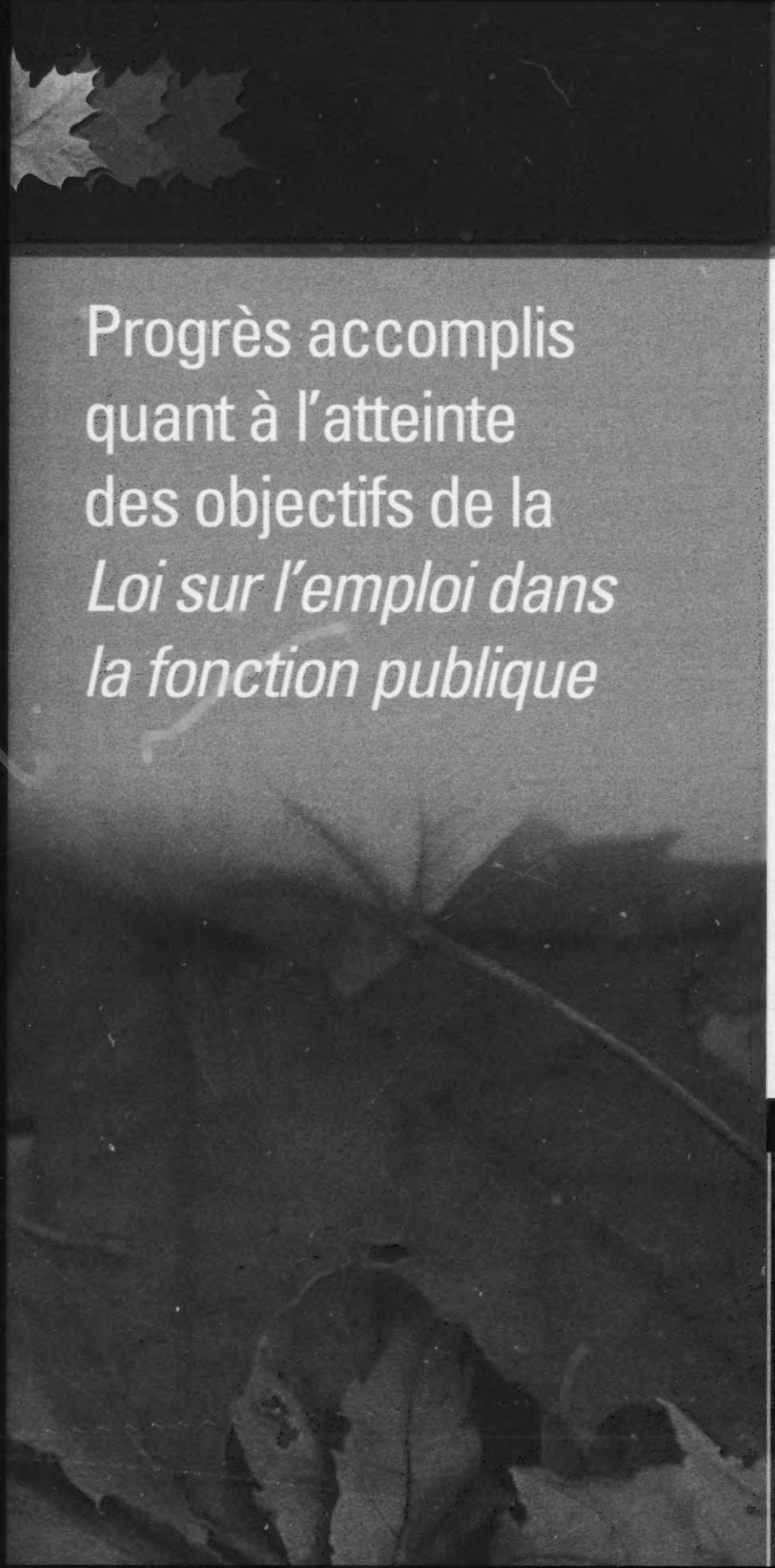
5.24 Le nouveau décret, qui est entré en vigueur le 31 décembre 2005, précise que la durée totale d'une ou de plusieurs prolongations ne peut dépasser deux ans. Les circonstances dans lesquelles une prolongation est permise sont énoncées dans le *Règlement*.

5.25 Afin d'accroître l'uniformité de ces prolongations, la CFP a approuvé une démarche visant à harmoniser l'application de l'ancien décret de 1981 avec l'esprit et l'intention du nouveau décret. La CFP vise ainsi à veiller à ce que toute prolongation accordée en vertu de l'ancien décret respecte les principes du nouveau décret.

5.26 La CFP suivra de près les cas où la nomination a été effectuée sous le régime de l'ancien DELOFP et où le titulaire ne satisfait toujours pas aux exigences linguistiques de son poste. À cette fin, elle commencera à surveiller les 184 cas qui ont été signalés par les organisations et pour lesquels la nomination remonte à quatre ans ou plus. On peut trouver une liste de ces cas de longue date classés par organisation au tableau 46 de l'annexe 4. Il faut noter que, à l'heure actuelle, ces cas de longue date constituent près de la moitié (45,7 %) des 402 cas dépassent la période initiale d'exemption de deux ans.

Chapitre 6

Progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*



6 Progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

6.1 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) établit le fondement législatif sur lequel repose la dotation d'une fonction publique impartiale. En outre, elle accorde à la Commission de la fonction publique (CFP) le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. La *Loi* autorise la CFP à déléguer ses pouvoirs de nomination ainsi que ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux, qui peuvent à leur tour subdéléguer ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche. La CFP tient les administrateurs généraux responsables de l'exercice adéquat de leurs pouvoirs délégués à l'aide d'une série d'outils.

6.2 La surveillance sur une base annuelle des activités de dotation réalisées par les ministères et organismes est l'un des principaux éléments de cette série d'outils. En effet, la CFP utilise les résultats de son exercice annuel de surveillance pour évaluer l'intégrité du système de dotation et les progrès accomplis quant à l'atteinte des résultats escomptés de la LEFP. Elle fournit également de la rétroaction aux administrateurs généraux afin d'appuyer l'amélioration constante des organisations relativement à l'atteinte de ces objectifs.

Le CRGD est conçu pour servir de « système de détection à l'avance » qui indique les secteurs où des efforts plus importants sont nécessaires pour améliorer le rendement en matière de gestion des ministères et organismes.

6.3 Les assises de cet exercice de surveillance sont établies dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) de la CFP. En 2007-2008, la CFP a mis à jour le CRGD afin qu'il reflète mieux l'étape actuelle de la mise en œuvre de la LEFP. La version précédente mettait davantage l'accent sur la préparation des ministères et organismes à avoir la charge de l'exercice des pouvoirs délégués en dotation, tandis que la version actuelle du CRGD a été conçue pour évaluer les progrès accomplis relativement à l'atteinte des résultats escomptés de la LEFP.

6.4 Le nouveau CRGD vise à évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la LEFP, et ce, à deux points de vue :

- les progrès accomplis dans les principaux secteurs de changement;
- les progrès accomplis quant à l'amélioration des résultats.

Le CRGD est conçu pour servir de « système de détection précoce » qui indique les secteurs où des efforts plus importants sont nécessaires pour améliorer le rendement en matière de gestion des ministères et organismes.

6.5 **Progrès accomplis dans les principaux secteurs de changement** – La CFP a défini quatre principaux secteurs de gestion du changement qui sont essentiels à l'atteinte des résultats escomptés de la LEFP.

- Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux – Progrès relatifs à la mise en place d'un cadre entièrement fonctionnel régissant les pouvoirs de dotation et les responsabilités de la fonction de dotation du gouvernement fédéral en ce qui touche les administrateurs généraux; on vise l'amélioration de la souplesse et de l'efficacité.
- Planification des ressources humaines et intégration à la planification des activités – Intégration de la planification des activités et des ressources humaines (RH) ainsi que des stratégies de dotation dans chaque ministère, ce qui permet une sensibilité accrue aux besoins stratégiques de chaque organisation.
- Systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations – Systèmes renforcés de soutien à la dotation au sein de chaque organisation permettant de faciliter les progrès dans la mise en œuvre opérationnelle de la LEFP et l'augmentation de la rapidité du processus de dotation.
- Responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats – Responsabilisation directe accrue à l'égard des résultats réels atteints en dotation par chaque ministère et organisme, ce qui comprend les stratégies visant l'amélioration du rendement futur.

6.6 **Progrès accomplis quant à l'amélioration des résultats** – Le préambule de la LEFP présente une vision d'une démarche de dotation fondée sur des valeurs. En plus du mérite et de l'impartialité, le système de dotation est guidé par les valeurs que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. On s'attend également à ce que le modèle de délégation des pouvoirs fournisse aux gestionnaires d'embauche les possibilités et la souplesse nécessaires pour adapter les programmes et les processus de dotation aux besoins de l'organisation. Le CRGD reflète ces résultats escomptés :

- efficacité et respect des valeurs de la LEFP – mérite, impartialité, justice, transparence, accessibilité et représentativité;
- amélioration de la souplesse et de l'efficience, particulièrement de la rapidité du processus de dotation.

6.7 La fonction de surveillance de la CFP est fondée sur les statistiques opérationnelles et la rétroaction fournies par les ministères et organismes dans leur rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD). Lorsqu'elle a révisé sa démarche de surveillance en 2007-2008, la CFP a profité de l'occasion pour accroître l'utilisation de ses principales bases de données et a fourni aux organisations des indicateurs

quantitatifs afin de les aider à évaluer leurs propres activités de dotation. Cette nouvelle démarche a permis une réduction pouvant atteindre 60 % des exigences en matière de rapports imposées par la CFP aux ministères et organismes.

Cette nouvelle démarche a permis une réduction pouvant atteindre 60 % des exigences en matière de rapports imposées par la CFP aux ministères et organismes.

6.8 Chaque ministère et organisme a été évalué en fonction de certains ou de l'ensemble des 35 indicateurs de rendement utilisés en 2007-2008. Lors de l'évaluation du rendement des organisations, on a attribué quatre cotes possibles à chaque secteur surveillé :

- bon rendement en gestion des ministères et organismes;
- rendement acceptable en gestion – respect des exigences fondamentales énoncées dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN);
- possibilité pour la direction de s'améliorer – rendement pas entièrement acceptable;
- besoin urgent de l'attention de la direction dans certains secteurs.

6.9 La CFP considère que cet exercice en a été un de transition dans la mise en œuvre du nouveau CRGD. Elle s'attend à ce que le rendement des organisations évaluées s'améliore au fil du temps à mesure que celles-ci acquerront une plus grande connaissance de la LEFP actuelle.

Table 7 – Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Principaux secteurs de changement	Effets escomptés : progrès dans les principaux secteurs de changement				Effets escomptés : progrès dans l'amélioration des résultats	
	Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux	Planification des RH et intégration à la planification des activités	Systèmes organisationnels de soutien aux RH	Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats	Résultats : souplesse et efficience	Résultats : efficacité et respect des valeurs de dotation
Indicateurs détaillés de mesure continue du rendement	• Ministères et organismes : Élaboration et mise en œuvre d'un instrument de subdélégation • Pourcentage des gestionnaires ayant passé le test obligatoire sur la délégation des pouvoirs en ce qui a trait à la gestion des RH • Absence de retrait temporaire des pouvoirs délégués aux ministères et organismes par la CFP	• Lien stratégique entre les stratégies de dotation et les plans des activités et des RH • Stratégies de dotation respectant les exigences clés • Réduction du pourcentage de personnes occupant des postes occasionnels ou pour une durée déterminée nommées par la suite à des postes pour une période indéterminée • Optimisation de l'utilisation des équivalents temps plein par rapport au nombre prévu au budget	• Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation • Satisfaction des gestionnaires quant à l'actualité et à la qualité des systèmes d'information sur la dotation • Diminution du taux de roulement des membres du personnel appartenant au groupe PE; Accroissement du nombre de membres du personnel du groupe PE par rapport (a) aux niveaux d'emploi des ministères et organismes; (b) aux volumes d'activité de dotation • Augmentation du pourcentage de personnes du groupe PE ayant accès à de la formation continue en matière de dotation	• Écarts entre la planification et les objectifs des activités de dotation en contrepartie des résultats atteints : Sont-ils évalués? Sont-ils suffisamment expliqués? Sont-ils communiqués? • Évaluation interne concernant tout problème décelé (tel qu'il est décrit ci-dessus) et prise de mesures correctives • Correction rapide des lacunes décelées par la CFP sur le plan du rendement en dotation	• Accroissement de la satisfaction des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour effectuer des nominations • Diminution de la durée du processus d'embauche • Augmentation de la satisfaction des personnes nommées en ce qui a trait à la durée du processus de nomination	• Mérite • Impartialité • Justice • Transparence • Accessibilité • Représentativité

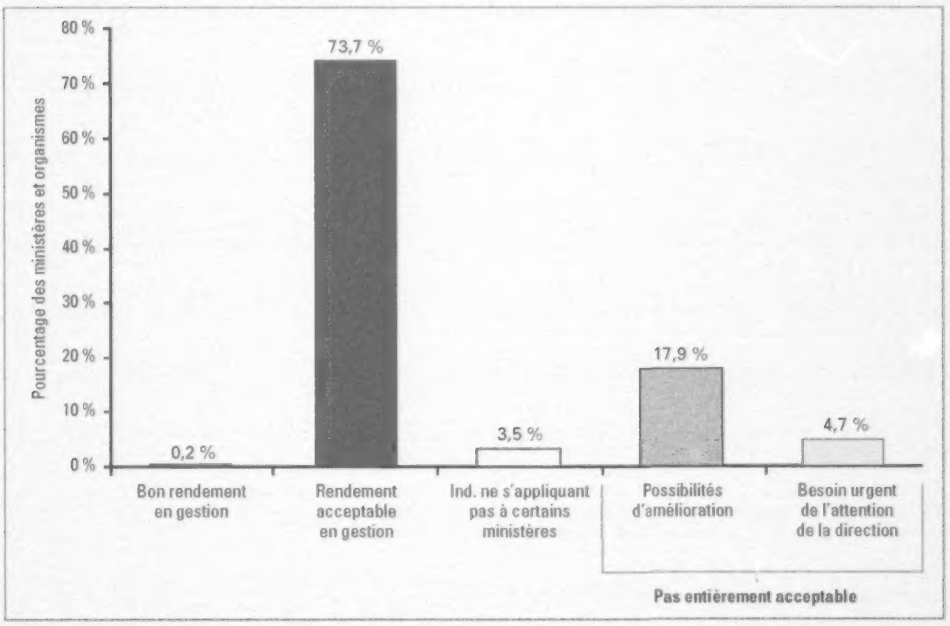
6.10 Progrès généraux accomplis dans les principaux secteurs de changement

> Au sein du régime de délégation des pouvoirs de dotation, le rendement global en gestion qui se dessine jusqu'à maintenant est considéré comme « acceptable » et dans quelques cas comme « excellent » en ce qui a trait à la sensibilité aux changements nécessaires pour atteindre les objectifs de la LEFP.

6.11 La majorité (environ 75 %) des indicateurs de rendement examinés pour tous les ministères et organismes en 2007-2008 ont donné lieu à la cote « acceptable » en ce que les organisations respectaient les exigences fondamentales de l'IDRN. Cependant, la surveillance exercée par la CFP n'a permis de relever que peu de cas de « bon rendement en gestion », où l'organisation met l'accent sur les innovations de fine pointe axées sur le changement et visant à atteindre les objectifs de la LEFP (voir la figure 11).

6.12 Environ 23 % des secteurs de rendement évalués pour tous les ministères et organismes ont donné lieu à la cote « pas entièrement acceptable », et 4,7 % à la cote « besoin urgent de l'attention de la direction ». Dans l'ensemble, les résultats dans ces deux catégories ont trait à trois secteurs importants pour l'atteinte des objectifs de la LEFP : la planification des RH et intégration à la planification des activités, les systèmes organisationnels de soutien aux RH et la responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats.

Figure 11 – Évaluation globale des indicateurs de rendement des ministères et organismes en 2007-2008



Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

6.13 **Modèle de délégation des pouvoirs de dotation en place dans l'ensemble des organisations**

> Le cadre de délégation des pouvoirs de dotation est maintenant entièrement établi dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

6.14 La CFP tient les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs qu'elle leur a délégués au moyen des IDRN. Au cours de l'exercice, la CFP a émis au total 29 nouveaux IDRN – 27 en raison d'un changement d'administrateur général dans l'organisation et 2 en raison de changements aux conditions de l'IDRN de l'organisation à la suite des activités de surveillance de la CFP.

6.15 L'une des conditions liées à la délégation des pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux stipule que les gestionnaires subdélégués doivent avoir accès à un conseiller en RH dont l'expertise relative au Cadre de nomination de la CFP a été validée par celle-ci. La CFP utilise l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) pour vérifier cette expertise. En 2007-2008, elle a mis à jour l'ECCN ainsi que le questionnaire d'autoévaluation afin que ces deux documents reflètent les précisions apportées au Cadre de nomination. De plus, l'ECCN est maintenant disponible en ligne, ce qui améliore l'efficacité et la sécurité de son administration.

6.16 Les preuves tirées des RMORCD confirment que d'importants progrès ont été accomplis quant à l'établissement du système de délégation des pouvoirs de dotation en vertu de la LEFP. La très grande majorité des 75 ministères et organismes qui ont présenté un RMORCD ont obtenu la cote « acceptable » en ce qui touche la gestion; les instruments de délégation nécessaires étaient en place et fonctionnels. Très peu d'organisations ont obtenu la cote « pas entièrement acceptable », et il a été question de suspension temporaire des pouvoirs délégués par la CFP dans trois cas seulement.

6.17 En réalité, on peut décrire la fonction publique en affirmant qu'elle mène ses activités de façon fonctionnelle sous un régime fondé sur la pleine délégation des pouvoirs de dotation, que ses administrateurs généraux sont entièrement responsables de la mise en œuvre de leurs processus de dotation selon le cadre de responsabilisation de la CFP, et qu'ils doivent rendre des comptes à cet égard. Dans ce contexte, le rendement de chaque organisation détermine donc en grande partie le succès de la mise en œuvre de la LEFP.

En réalité, on peut décrire la fonction publique en affirmant qu'elle mène ses activités de façon fonctionnelle sous un régime fondé sur la pleine délégation des pouvoirs de dotation, que ses administrateurs généraux sont entièrement responsables de la mise en œuvre de leurs processus de dotation...

6.18 **Nécessité d'une amélioration accrue de la planification des ressources humaines et intégration à la planification des activités**

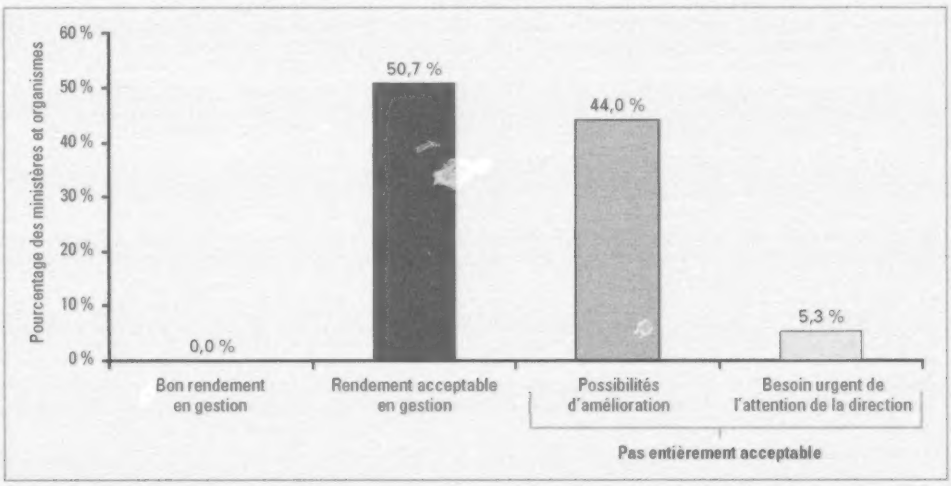
> Les ministères et organismes ont connu un bon début quant à l'amélioration de la planification des stratégies de dotation, mais ils devront faire davantage de progrès pour atteindre les objectifs de la LEFP.

6.19 Les ministères et organismes ont bien commencé le processus de renforcement de l'efficacité de leurs stratégies de dotation dans le cadre d'un processus de planification mieux intégré. En intégrant davantage la planification des activités à la planification des RH, on peut mieux adapter les stratégies de dotation aux besoins des organisations – tant ceux à court terme que ceux à long terme.

...la CFP a déterminé qu'il fallait élaborer des stratégies de dotation plus concrètes et précises comportant des cibles mesurables. Il s'agit d'une composante cruciale de la création d'une fonction de dotation plus efficace et plus efficiente, et par conséquent plus réceptive, dans l'ensemble de la fonction publique.

6.20 Cependant, il faut améliorer davantage la planification des RH : environ 50 % des ministères et organismes évalués ont reçu la cote « pas entièrement acceptable » (figure 12). Plus particulièrement, la CFP a déterminé qu'il fallait élaborer des stratégies de dotation plus concrètes et précises comportant des cibles mesurables. Il s'agit d'une composante cruciale de la création d'une fonction de dotation plus efficace et plus efficiente, et par conséquent plus réceptive, dans l'ensemble de la fonction publique.

Figure 12 – Évaluation des stratégies de dotation dans l'ensemble des ministères et organismes



Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

6.21 Le rendement général évalué dans les RMORCD démontre l'importance d'une fonction de planification bien établie et bien gérée. La CFP a constaté des écarts dans le rendement en gestion lié à la souplesse et à l'efficience des processus de dotation dans l'ensemble des ministères et organismes. Bien qu'un certain nombre de facteurs puissent avoir une incidence sur le rendement d'un processus de dotation, la CFP a noté que, en général, les cotes « rendement acceptable en gestion » et « bon rendement en gestion » dans la planification des RH en 2007-2008 étaient liées à l'amélioration des résultats (voir le tableau 8).

Tableau 8 – Liens entre la planification des RH et l'efficience des processus de dotation

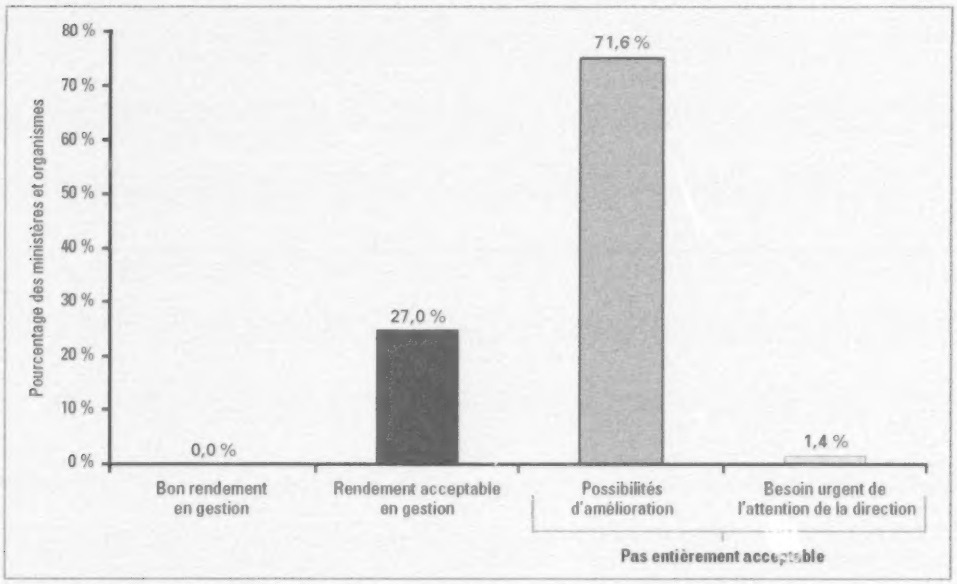
Organisations ayant un bon rendement dans la planification des RH	Liens avec les organisations dont
• Stratégies de dotation qui respectent les principales exigences	• les systèmes de dotation sont plus efficients et plus souples
• Plans concrets comportant des cibles mesurables	• la durée des processus de dotation est réduite

6.22 **Nécessité d'une amélioration accrue des systèmes organisationnels de soutien aux ressources humaines**

> Il est également possible d'améliorer les systèmes organisationnels de soutien aux RH.

6.23 La qualité et l'accessibilité des services de soutien à la dotation sont un secteur où d'importantes améliorations sont possibles. La CFP a utilisé les autoévaluations des ministères obtenues dans le cadre du RMORCD pour évaluer les progrès accomplis dans ce secteur de changement. Ces autoévaluations portaient sur la satisfaction des gestionnaires d'embauche à l'égard de la qualité des services de dotation et de la capacité des professionnels des RH (groupe PE). Comme le montre la figure 13, on a évalué qu'environ 75 % des ministères et organismes présentaient des « possibilités d'amélioration » quant à leurs systèmes de soutien aux RH ou qu'ils avaient un « besoin urgent de l'attention de la direction ».

Figure 13 – Évaluation des systèmes organisationnels de soutien aux RH dans l'ensemble des ministères et organismes



Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

6.24 Le haut taux de roulement des PE constitue un défi que doivent relever les ministères et organismes (voir le tableau 9). Ce phénomène nuit à la stabilité des systèmes de soutien à la dotation au sein des ministères et organismes. Dans le cadre de son évaluation globale de ceux-ci, la CFP a constaté le rôle important que jouent les services de soutien fournis par les PE dans l'atteinte des objectifs de la LEFP (voir le tableau 10).

Tableau 9 – Taux de roulement des PE et résultats généraux des RMORCD

	Ministères ayant le meilleur rendement[i]	Autres ministères	Tous les ministères
Taux de roulement des PE[ii]	57,7	85,7	76,5

Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

[i] Estimation fondée sur la moyenne du plus bas quartile (25 %) de ministères et organismes.

[ii] Nombre d'activités de dotation de postes PE pour chaque 100 membres du groupe PE.

Tableau 10 – Liens entre les systèmes organisationnels de soutien aux RH et une efficacité accrue des stratégies et des résultats en matière de gestion*

Organisations ayant un bon rendement à l'égard des systèmes de soutien aux RH	Liens avec les organisations ayant un meilleur rendement en ce qui a trait à
• Pourcentage plus élevé de membres du groupe PE • Faible taux de roulement des PE • Engagement plus important relativement à la formation continue des PE	• la planification des RH et l'intégration à la planification des activités • la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats • la justice • l'accessibilité • la représentativité • la durée réduite des processus de dotation

* Compte tenu de la nature de leur mandat, l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada comptent un plus grand nombre de PE. En l'occurrence, ces organismes ont été exclus de l'analyse.

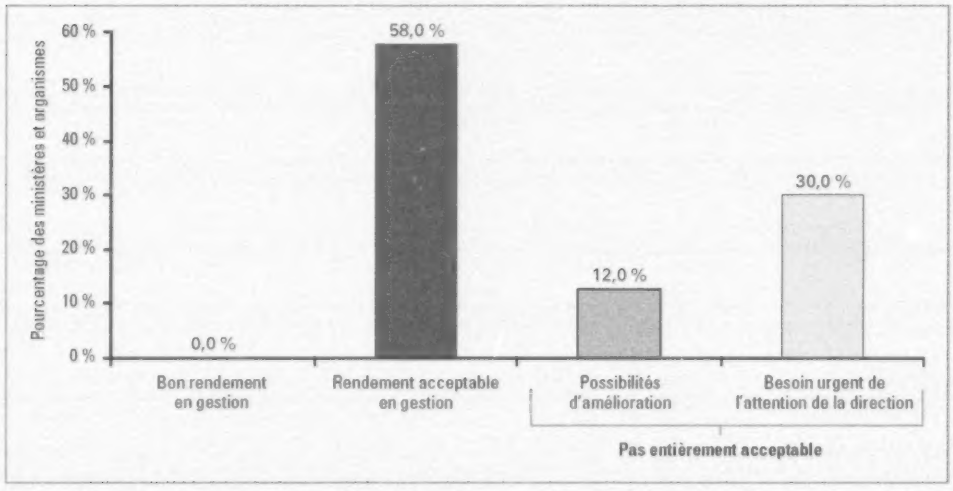
6.25 **Nécessité d'une amélioration accrue de la responsabilisation des gestionnaires de l'ensemble des ministères et organismes à l'égard des résultats réels atteints**

> Il est nécessaire d'apporter des améliorations quant à l'élaboration de cibles concrètes et mesurables en dotation, puisque celles-ci sont essentielles à une saine gestion du système de dotation.

6.26 Un plus grand nombre de stratégies et de plans annuels concrets comportant des cibles mesurables sont nécessaires à la réussite du régime de dotation renforcé instauré en vertu du nouveau cadre de la LEFP. Les progrès réalisés dans ces secteurs indiqueront que l'exercice de responsabilités directes par la direction contribue à l'atteinte des objectifs de la LEFP. Les mécanismes de responsabilisation au sein des ministères permettent à ces organisations d'évaluer leur progrès et de corriger toute lacune au moment opportun. La figure 14 présente les résultats de l'évaluation par la CFP des principaux secteurs de changement. Bien que 58 % des ministères et organismes aient reçu la cote « rendement acceptable en gestion », 30 % ont obtenu la cote « besoin urgent de l'attention de la direction ».

6.27 L'un des indicateurs utilisés par la CFP pour évaluer les progrès accomplis dans ce secteur consistait en l'évaluation, d'une part, des écarts entre les plans et les cibles à l'égard des activités de dotation des RH par rapport aux résultats réels atteints, et d'autre part, des stratégies mises en place par la direction visant la prise de mesures correctives. Un faible rendement dans ce secteur a contribué à la grande proportion d'organisations ayant reçu la cote « pas entièrement acceptable ». Ces résultats montrent le besoin pour les ministères et organismes d'accorder une plus grande importance à l'élaboration de cibles et de plans concrets et mesurables en matière de dotation ainsi qu'à un suivi des réussites et des leçons apprises en vue d'éventuelles améliorations dans la mise en œuvre de ces plans. Ces mesures sont importantes pour la création d'une fonction de dotation plus efficace, plus efficiente et plus souple.

Figure 14 – Évaluation de la responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats



Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

6.28 **Résumé des progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la LEFP – Principaux secteurs de changement**

Jusqu'ici, le rendement global en gestion est jugé « acceptable »; nous avons relevé peu d'exemples d'excellence en gestion. Cependant, certains secteurs nécessitent une plus grande attention.

- Le cadre régissant le système de délégation des pouvoirs de dotation en vertu de la LEFP est désormais bien établi dans l'ensemble de l'administration publique. Dans ce cadre, le rendement de chaque ministère et organisme détermine en grande partie la réussite de la pleine mise en œuvre de la LEFP.

- Les ministères et organismes ont connu un bon début quant à l'amélioration de la planification des stratégies de dotation, mais ils devront faire davantage de progrès pour atteindre les objectifs de la LEFP.
- D'autres progrès sont également nécessaires dans les secteurs des systèmes organisationnels de soutien aux RH, notamment la capacité de la collectivité des RH, ainsi que de la responsabilisation des gestionnaires à l'égard des résultats.
- Il est essentiel d'améliorer ces principaux secteurs de changement si l'on veut atteindre les objectifs de la LEFP.

Valeurs énoncées dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

La Commission de la fonction publique protège les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique ainsi que les valeurs directrices de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité.

Mérite

- La personne nommée possède les qualifications essentielles, y compris la compétence dans les langues officielles, établies par l'administrateur général en ce qui a trait au travail à accomplir.
- Le gestionnaire peut prendre en considération toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel, actuels ou futurs, précisés par l'administrateur général.

Impartialité

- Les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique sont exemptes d'influence politique.
- Les fonctionnaires ont le droit de se livrer à des activités politiques, tout en respectant le principe d'impartialité politique dans la fonction publique.
- Les activités politiques des fonctionnaires ne doivent pas porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.
- Par activité politique, on entend toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer, toute activité exercée pour soutenir une candidature ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat à des élections.

Justice

- Les décisions sont prises de façon objective, exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, et les lignes directrices et les pratiques témoignent d'un traitement juste des personnes.
- Dans le cadre d'un processus de nomination, les candidats ont le droit d'être évalués dans la langue officielle de leur choix

Transparence

- Les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiqués de façon ouverte et en temps opportun.

Accessibilité

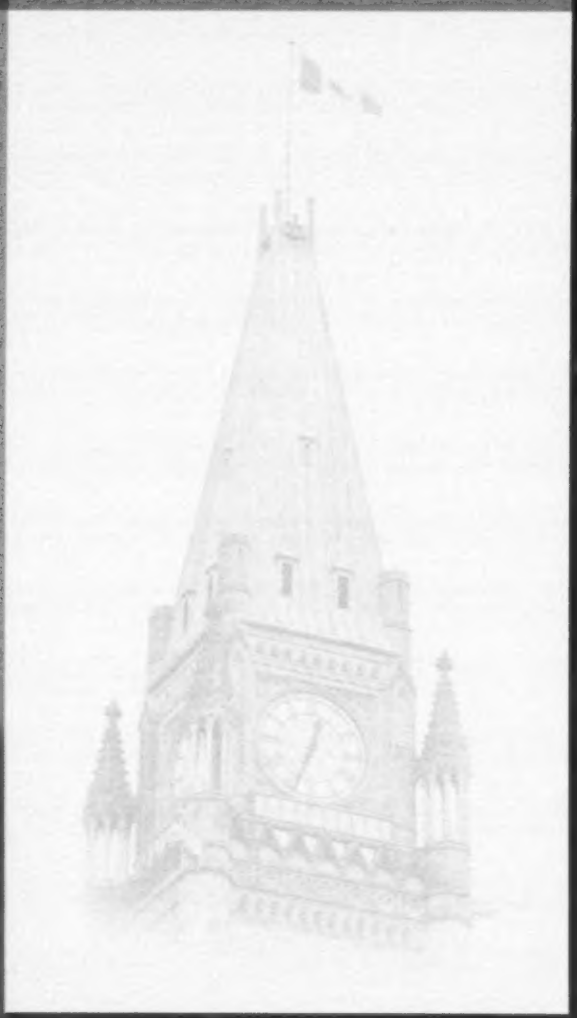
- Quiconque au pays a la possibilité de poser sa candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de son choix, et d'être pris en considération pour ce poste.

Représentativité

- Les processus de nomination sont effectués de façon objective et ne créent aucun obstacle systémique, afin que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert.

Chapitre 7

Efficacité, respect des valeurs de dotation, souplesse et efficience



7 Efficacité, respect des valeurs de dotation, souplesse et efficience

7.1 Dans le préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le Parlement énonce sa vision d'une « [...] *fonction publique non partisane et axée sur le mérite* [...] *vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité et dans la langue officielle de son choix.* »

7.2 En plus des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité, le système de nomination est guidé par les valeurs d'accessibilité, de justice, de transparence et de représentativité. La Commission de la fonction publique (CFP) s'attend à ce que les organisations surveillent les nominations afin de veiller à ce que les valeurs de la LEFP soient respectées.

...les organisations fédérales ont démontré qu'elles sont au fait des types de changements requis par la LEFP et qu'elles les comprennent.

7.3 Le modèle de délégation des pouvoirs fournit aux gestionnaires d'embauche les possibilités et la souplesse nécessaires pour adapter leurs programmes et leurs processus de dotation afin que ceux-ci répondent à leurs besoins opérationnels de façon plus efficace et plus efficiente.

7.4 Selon la rétroaction fournie dans les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD), les organisations fédérales ont démontré qu'elles sont au fait des types de changements requis par la LEFP et qu'elles les comprennent.

Tableau 11 – Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) : Efficacité et respect des valeurs de dotation

VALEURS	INDICATEURS
Mérite	• Satisfaction des gestionnaires – qualité de l'embauche • Pourcentage de nominations non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement à cet égard • Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « L'énoncé des qualifications ou les critères de mérite font état des exigences du poste à pourvoir. » • Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « L'énoncé des qualifications ou les critères affichés pour le poste ne comportent ni préjugé ni obstacle. » • Tendances en ce qui a trait aux plaintes fondées déposées auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) ou enquêtes menées par la CFP sur des questions de dotation • Tendances relatives aux enquêtes internes – plaintes fondées
Impartialité	• Réponse des gestionnaires à la question suivante : « Dans votre situation, dans quelle mesure avez-vous ressenti les sentiments suivants? – Des pressions externes en faveur d'un candidat » • Nombre de plaintes fondées portant sur l'influence politique dans la dotation
Justice	• Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « Les nominations internes (intérimaires, pour une période déterminée, promotions) sont faites de manière juste. » • Nombre et pourcentage de personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée au même poste
Transparence	• Communication des plans des ressources humaines (RH) et des stratégies de dotation sur les sites Web des organisations, et communication claire de leur contenu au personnel et aux gestionnaires • Communication de renseignements liés à la dotation aux syndicats et consultation de ces groupes par les organisations • Durée d'affichage des postes • Proportion des personnes nommées qui sont en accord avec l'énoncé suivant : « Les nominations internes se font de façon ouverte et transparente. »
Accessibilité	• Proportion de processus externes non annoncés par rapport au nombre total de processus • Processus externes annoncés à l'échelle nationale par rapport au nombre total de processus • Utilisation des processus internes non annoncés • Réponse des gestionnaires à la question suivante : « Par quel moyen la candidature de la personne nommée vous est-elle parvenue initialement? (processus annoncés, processus non annoncés, recrutement étudiant, autre) »
Représentativité	• Stratégies de dotation – équité en matière d'emploi (proportion des personnes embauchées par rapport à la disponibilité sur le marché du travail) • Nombre et pourcentage d'annonces visant des processus de dotation internes et externes ciblés pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) en vue d'accroître l'accessibilité des membres des groupes visés par l'EE aux postes de la fonction publique

Valeurs fondamentales de la LEFP

En général, le mérite et l'impartialité sont respectés. La vigilance est cependant toujours de mise.

Mérite

Le respect du mérite constitue l'une des pierres angulaires de la LEFP. Dans ce secteur, les résultats des activités de surveillance de la CFP ont été très positifs...

7.5 La LEFP actuelle définit le mérite pour la première fois (paragraphe 30(2)). Selon cette nouvelle définition, chaque nomination est fondée sur les qualifications essentielles et celles constituant un atout. Afin de nommer la bonne personne au poste, on peut tenir compte des besoins organisationnels et des exigences opérationnelles du poste et appliquer ces critères lors de la sélection du candidat.

7.6 La compétence dans les langues officielles est une qualification essentielle et fait partie du mérite. Les candidats doivent par conséquent posséder cette qualification essentielle pour être nommés à un poste, sauf en cas d'exemption en vertu du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (DELOFP). Dans le cas d'une nomination bilingue non impérative, la personne nommée doit, au moyen d'une formation linguistique, réussir à satisfaire aux exigences linguistiques du poste dans une période maximale de deux ans suivant la date de sa nomination. Cette période peut être prolongée une ou plusieurs fois selon les circonstances prévues dans le *Règlement sur les langues officielles — nominations dans la fonction publique*. Pour de plus amples renseignements sur le DELOFP et le rôle que joue la CFP dans la surveillance de son utilisation, veuillez consulter le chapitre 5, paragraphe 5.18.

7.7 La définition du mérite offre une souplesse considérable aux gestionnaires d'embauche qui doivent trouver un équilibre entre divers facteurs lorsqu'ils effectuent chaque nomination. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général détermine les facteurs qui ont une incidence sur les décisions de dotation au moyen du plan des ressources humaines (RH), du plan sur l'équité en matière d'emploi (EE) et des stratégies de dotation de son organisation. Ces facteurs doivent être pris en compte lors de la rédaction des critères de mérite qui serviront de fondement aux décisions à l'égard des nominations. Le respect du mérite constitue l'une des pierres angulaires de la LEFP. Dans ce secteur, les résultats des activités de surveillance de la CFP ont été très positifs : le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) n'a reçu aucune plainte fondée en 2007-2008. En ce qui a trait aux enquêtes menées par les administrateurs généraux, deux de celles-ci étaient fondées.

7.8 Dans le Sondage sur les nominations de la CFP, on a demandé aux personnes nommées d'évaluer, en se fondant sur leur expérience, si l'énoncé des

qualifications ou les critères de mérite reflétaient ou non les exigences du poste à doter. Dans l'ensemble, la réponse obtenue constitue l'une des cotes les plus positives établies dans le cadre des activités de suivi de la CFP (une cote de 3,1 sur une possibilité de 4,0 – ce qui équivaut à environ 80 %). De la même façon, les personnes nommées ont fourni une réponse positive en ce qui a trait à la présence ou à l'absence de préjugés ou d'obstacles dans les qualifications et les critères de mérite annoncés pour le poste. Cependant, bien que les résultats soient positifs, ils indiquent tout de même qu'il y a encore des progès à faire.

En ce qui a trait à l'impartialité de la dotation, les résultats du sondage de la CFP constituent la rétroaction la plus positive de tous les secteurs examinés.

Impartialité

7.9 En ce qui a trait à l'impartialité de la dotation, les résultats du sondage de la CFP constituent la rétroaction la plus positive de tous les secteurs examinés. On a demandé aux gestionnaires quelle était l'image qu'ils se faisaient des pressions externes exercées en faveur de certains candidats. Les gestionnaires ont en très grande majorité indiqué qu'ils n'avaient subi aucune pression : la cote obtenue était de 3,9 sur 4,0 (près de 98 %). Cette évaluation est confirmée par l'absence de plaintes fondées relatives à l'influence politique en dotation.

Valeurs directrices

> Il existe de grandes possibilités d'amélioration en ce qui touche les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

7.10 Le tableau 12 donne un aperçu des constatations dégagées de certains indicateurs de rendement relatifs aux valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Ce tableau présente les chiffres pour les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » ainsi que pour les « autres organisations ». Dans le cas des indicateurs quantitatifs liés à la transparence et à la justice, on a également fourni, à titre de complément et de confirmation, l'estimation de la satisfaction des personnes nommées d'après le Sondage sur les nominations de la CFP.

7.11 En comparant les résultats des « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » et ceux des « autres organisations », on constate que l'écart entre ces deux groupes démontre clairement que des améliorations sont possibles, et ce, pour les quatre valeurs. Par exemple, en ce qui a trait à l'accessibilité, parmi les organisations ayant obtenu le meilleur rendement, 84 % des processus de dotation externes annoncés étaient annoncés à l'échelle nationale, comparativement à 50,3 % parmi les autres organisations.

Tableau 12 – Aperçu de certains indicateurs liés aux valeurs directrices pour lesquels les résultats montrent une possibilité d'amélioration

Valeurs directrices	Satisfaction des personnes nommées (1)	Indicateurs			
		Indicateurs	Organisations ayant obtenu le meilleur rendement (2)	Autres organisations	Possibilité d'amélioration
Justice	70 %	• Pourcentage de nominations pour une période indéterminée où la personne nommée occupait le même poste de façon intérimaire immédiatement avant la nomination	0,0 %	3,4 %	✔
Transparence	70 %	• Nombre de jours où l'occasion d'emploi a été affichée	14,1 jours	10,6 jours	✔
Accessibilité		• Pourcentage de processus de dotation externes non annoncés	9,7 %	30,2 %	✔
		• Pourcentage de processus de dotation externes annoncés à l'échelle nationale	84,0 %	50,3 %	✔
		• Pourcentage de nominations internes non annoncées : total	26,0 %	53,9 %	✔
Représentativité		• Pourcentage de processus internes et externes annoncés comportant des dispositions sur l'équité en matière d'emploi	3,5 %	0,3 %	✔

Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

(1) Chiffres tirés du Sondage sur les nominations de la CFP pour les nominations effectuées au cours de l'exercice 2006-2007 et de la première moitié de l'exercice 2007-2008.

(2) Chiffres tirés des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation. L'estimation pour les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » est fondée sur la moyenne des organisations (25 % d'entre elles) qui ont obtenu le meilleur rendement à l'égard de la transparence, de l'accessibilité (pourcentage des processus externes annoncés à l'échelle nationale) et de la représentativité, ainsi que sur la moyenne des organisations (25 % d'entre elles) qui ont obtenu le rendement le plus bas à l'égard de la justice et de l'accessibilité (pourcentage des processus externes et internes non annoncés). On reconnaît cependant que bien des facteurs peuvent servir à déterminer ce que sont les organisations ayant le meilleur rendement.

Justice

7.12 Depuis maintenant plusieurs années, la CFP fait part de ses préoccupations à l'égard des nominations intérimaires. Une nomination intérimaire peut donner un avantage à la personne nommée au moment où le poste est doté de façon permanente – un avantage dont ne disposent pas les autres candidats qui n'ont pas pu profiter d'une occasion semblable.

7.13 En 2006-2007, la CFP a publié une étude dans laquelle elle examinait si une nomination intérimaire de plus de quatre mois donnait un avantage à la personne nommée dans l'obtention d'une promotion subséquente. L'étude a permis d'estimer le taux de promotion à la suite d'une nomination intérimaire à 41,3 % dans l'ensemble de la fonction publique. Ce taux était beaucoup plus élevé que le taux de promotion des fonctionnaires qui n'occupaient pas un poste à titre intérimaire (environ 6 %). Lorsqu'elles avaient lieu, les promotions subséquentes étaient accordées presque immédiatement après la fin de la nomination intérimaire, c'est-à-dire moins d'un mois plus tard. La courte durée de cette période indique que le processus de décision à l'égard de la promotion était déjà en cours, et que la décision était peut-être déjà prise, avant la fin de la nomination intérimaire. La CFP a communiqué les résultats de cette étude aux administrateurs généraux et aux chefs des RH.

7.14 Dans le Sondage sur les nominations de la CFP, on demandait aux candidats choisis au terme de processus ayant eu lieu pendant les exercices 2006-2007 et 2007-2008 d'indiquer l'idée qu'ils se faisaient de l'équité de ces processus de nomination. En moyenne, environ 70 % des personnes nommées qui ont répondu au sondage étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé suivant : « Les nominations internes (intérimaires, pour une période déterminée, promotions) sont faites de manière juste ».

7.15 La CFP continuera d'étudier l'incidence des nominations intérimaires sur la dotation et les valeurs à cet égard afin de relever des lacunes précises et assurera le suivi au besoin.

Transparence

7.16 Un peu plus de 70 % des personnes nommées qui ont répondu au Sondage sur les nominations de la CFP ont indiqué que, selon elles, les nominations (intérimaires, pour une période déterminée, promotions) effectuées dans leur unité de travail au cours des exercices 2006-2007 et 2007-2008 étaient de nature ouverte et transparente.

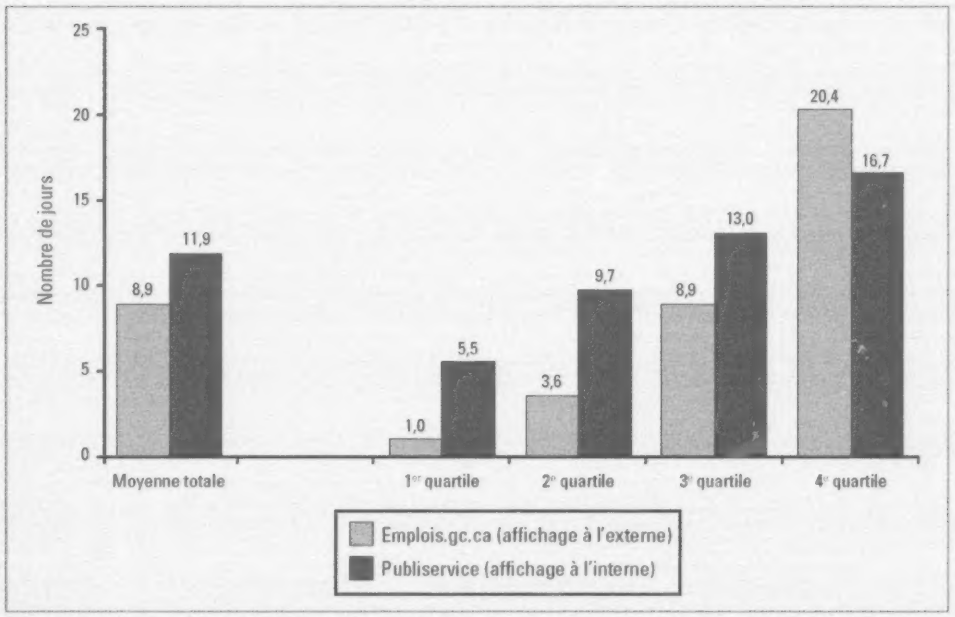
...les gestionnaires peuvent utiliser des méthodes de communication ciblées afin de joindre les candidats éventuels...

7.17 **Annonces** – La CFP exige que toutes les occasions d'emploi ouvertes à la population soient affichées sur le site **www.emplois.gc.ca** et qu'elles puissent être consultées par Infotel ou par l'entremise d'un autre fournisseur de services téléphoniques. D'autres annonces peuvent être faites en plus de celles visant à répondre à cette exigence minimale. Par exemple, les occasions d'emploi peuvent être annoncées dans les journaux locaux et nationaux, dans des revues spécialisées, sur d'autres sites Web de recrutement ainsi qu'à des salons des carrières. D'autres annonces permettent de susciter l'intérêt de Canadiens qualifiés à l'égard des possibilités d'emploi à la fonction publique. Grâce à l'appui des services de dotation de la CFP, les gestionnaires peuvent utiliser des méthodes de communication ciblées afin de joindre les candidats éventuels dans les universités, les associations professionnelles ainsi que les collectivités autochtones (voir le chapitre 9).

7.18 La CFP exige que toutes les occasions d'emploi internes interorganisationnelles soient pour le moins annoncées sur Publiservice, le site extranet des fonctionnaires fédéraux. Bien que ces annonces soient facultatives dans le cas des occasions intraministérielles, de nombreuses organisations utilisent fréquemment Publiservice à cet égard.

7.19 Comme le montre la figure 15 ci-après, la durée de l'affichage des occasions d'emploi varie considérablement. Les postes qui ont été annoncés à l'externe pendant une journée ont donné lieu en moyenne à 300 demandes d'emploi. Ces postes consistaient surtout en des postes de commis ou de soutien administratif de niveau d'entrée. Les postes qui ont été annoncés à l'externe pendant deux jours ou plus ont donné lieu en moyenne à 225 demandes ou moins.

Figure 15 – Nombre de jours d'affichage des occasions d'emploi à l'externe et à l'interne en 2007-2008



Source : Résultats des RMORCD 2007-2008 de la CFP

7.20 **Notification** – La transparence s'étend cependant au-delà de l'annonce des occasions d'emploi. Les lignes directrices de la CFP sur les discussions informelles exigent que les candidats éliminés d'un processus soient informés de cette décision au moment opportun. Lorsque l'évaluation est terminée lors d'un processus de nomination interne annoncé, l'article 48 de la LEFP exige que deux notifications soient envoyées aux personnes à l'intérieur de la zone de sélection qui ont participé au processus. La première notification indique le nom des personnes qui seront prises en considération pour le poste. Les candidats éliminés ont alors au moins cinq jours pour entamer le processus de discussion informelle, s'ils ne l'ont pas encore fait. Cette période d'attente permet de corriger les erreurs ou les omissions commises lors de l'évaluation, s'il y a lieu, avant qu'une nomination soit effectuée et réduit la nécessité d'utiliser des recours officiels. La discussion informelle permet également aux fonctionnaires de mieux comprendre les facteurs qui influent sur la décision à l'égard de la nomination. La deuxième notification fait état de la décision finale et informe les personnes éliminées de leur droit de recours auprès du TDFP. Un processus de notification semblable doit être suivi dans le cas des processus de nomination internes non annoncés.

7.21 La CFP a commencé à faire le suivi de l'utilisation de la discussion informelle dans le cadre de ses activités de surveillance.

Accessibilité

7.22 L'accès général et transparent aux occasions d'emploi pour l'ensemble de la population canadienne constitue une valeur importante au titre de la LEFP. La CFP s'attend à ce que les gens dans l'ensemble du pays aient une possibilité raisonnable de présenter une demande d'emploi et d'être pris en considération pour les postes offerts. On mesure l'accessibilité en fonction de l'utilisation des processus annoncés et de la zone nationale de sélection (ZNS).

Les processus de nomination annoncés devraient constituer une pratique normalisée, puisqu'ils reflètent mieux les valeurs de dotation que sont l'accessibilité et la transparence.

7.23 Les processus de nomination annoncés devraient constituer une pratique normalisée, puisqu'ils reflètent mieux les valeurs de dotation que sont l'accessibilité et la transparence. Bien que les processus de nomination non annoncés puissent être utilisés, les lignes directrices de la CFP sur le choix du processus de nomination exigent une démonstration rigoureuse de la façon dont le choix du processus non annoncé respecte les valeurs de la LEFP de même que le plan des RH de l'organisation et ses critères encadrant l'utilisation de ces processus. Les nominations faites à la suite d'une reclassification ou au cours d'un programme de perfectionnement constituent des exemples d'utilisation adéquate de processus non annoncés.

7.24 L'année dernière, la CFP a fait part de ses préoccupations au sujet de l'utilisation des processus non annoncés. Afin de veiller à l'amélioration des rapports au sujet des processus non annoncés, elle a précisé les paramètres qui servent à déterminer si une nomination résultant d'un processus de dotation collective est considérée comme annoncée ou non annoncée. La CFP a par la suite adressé une note aux administrateurs généraux intitulée « L'annonce dans le processus de nomination » en novembre 2007 ainsi qu'une lettre aux chefs des RH en janvier 2008. Dans ces documents, elle a fourni des exemples concrets de la façon d'annoncer les postes et a décrit les circonstances où les nominations de candidats faisant partie d'un bassin correspondent à la définition d'une nomination non annoncée. Ces messages appuient les ministères et organismes dans la production, en temps opportun, de rapports de dotation trimestriels complets et exacts à l'intention de la CFP.

7.25 En 2007-2008, la CFP a surveillé l'utilisation des processus de nomination non annoncés afin de veiller à la création d'une base d'information fiable en vue de l'évaluation du rendement des organisations en matière de dotation ainsi qu'au plein respect des valeurs de dotation. D'après les données que les organisations ont fournies à la CFP, cette dernière estime que 57 % des nominations effectuées en vertu de la LEFP en 2007-2008 l'ont été au moyen de processus de nomination annoncés. Ce chiffre est passé à 72 % dans le cas des nominations externes à la fonction publique. Un pourcentage important de nominations intérimaires (70 %) ont été effectuées au moyen de processus non annoncés.

7.26 **Zone nationale de sélection** – Depuis 2001, la CFP vise à accroître l'accessibilité des Canadiens aux emplois à la fonction publique annoncés à l'externe : elle exige, entre autres, que la ZNS soit appliquée pour les membres du groupe de la direction (EX) et les agents supérieurs. En octobre 2005, elle a commencé à mettre en œuvre une démarche graduelle et mesurée visant à accroître l'accessibilité et à faire passer l'application de la ZNS de 19 % à 100 % dans le cas des postes à temps plein pour une durée déterminée ou une période indéterminée de niveau d'agents et des postes autres que ceux de niveau d'agents. Les postes d'agents se concentrent dans les domaines scientifique, technique et administratif ainsi qu'au service extérieur, tandis que les postes autres que ceux d'agents sont des postes de soutien administratif, comme les commis, ou des postes opérationnels, comme les manœuvres.

7.27 La première phase de l'élargissement consistait à obliger les ministères et organismes à appliquer la ZNS pour les postes de niveau d'agents ouverts à la population dans la région de la capitale nationale (RCN) à compter d'avril 2006. Cette phase a permis de faire passer l'application de la ZNS à 29 %. L'évaluation des répercussions n'a fait état d'aucun obstacle important à la mise en œuvre de la phase 2. Cette phase a commencé en avril 2007. Elle consistait à élargir l'application de la ZNS aux postes de niveau d'agents dans l'ensemble du pays. Par conséquent, la ZNS a été appliquée pour environ 55 % des postes ouverts à la population.

7.28 Grâce aux données sur les nominations, la CFP peut maintenant étudier l'ensemble des répercussions de la phase 1, qui consistait à appliquer la ZNS aux postes de niveau d'agents dans la RCN. Ces données indiquent que 12 % des nominations découlant de ces processus touchaient des postulants provenant de l'extérieur de la RCN. La CFP examine actuellement certains critères de mérite utilisés dans les processus de la phase 1 pour s'assurer qu'ils ne fournissaient pas un avantage aux postulants de la RCN.

7.29 Les résultats de la phase 2, qui consistait à appliquer la ZNS aux postes d'agents à l'échelle nationale, indiquaient que la tendance à l'égard des demandes d'emploi variait d'une région à l'autre. En effet, dans la RCN, la proportion des demandes de postulants provenant de l'extérieur de la région était comparable à celle de l'exercice précédent et s'établissait à 38 %. Dans toutes les autres régions, la proportion des demandes de postulants habitant à l'extérieur de la région visée était beaucoup plus élevée. Dans la RCN, la proportion des nominations de personnes provenant de l'extérieur de la région était également comparable à celle de l'exercice précédent et s'établissait à 12 %.

Tableau 13 – Provenance des demandes d'emploi pendant la phase 1 (RCN : 2006-2007) et la phase 2 (toutes les régions : 2007-2008)

Région	PROVENANCE DES DEMANDES D'EMPLOI			
	2006-2007 Phase 1 : RCN		2007-2008 Phase 2 : Ensemble du pays	
	1 133 processus		3 518 processus	
	Nombre de demandes	% en provenance d'autres régions	Nombre de demandes	% en provenance d'autres régions
Colombie-Britannique			47 175	57 %
Alberta			33 080	71 %
Saskatchewan			11 242	66 %
Manitoba			15 834	59 %
Ontario (sauf la RCN)			57 792	39 %
Région de la capitale nationale (RCN)	280 634	33 %	242 096	38 %
Québec (sauf la RCN)			39 777	25 %
Nouveau-Brunswick			8 823	64 %
Nouvelle-Écosse			10 650	59 %
Île-du-Prince-Édouard			2 627	65 %
Terre-Neuve-et-Labrador			3 833	64 %
Yukon			1 748	93 %
Territoires du Nord-Ouest			5 072	92 %
Nunavut			1 618	92 %
Total des demandes	**280 634**	**92 609**	**481 367**	**214 228**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique, avril 2008

7.30 Puisque la RCN compte une proportion de demandes non régionales plus basse que les autres régions, les stratégies de gestion du volume de candidatures utilisées dans la RCN pourraient être insuffisantes pour les autres régions. La tendance à l'égard des demandes varie également selon le groupe professionnel. Les taux de demandes les plus élevés concernaient les postes en administration (110 477, ou 23 %) et en gestion de projets (108 091, ou 22 %). Ces deux catégories comptent pour 218 568 (45 %) des 481 367 demandes d'emploi.

7.31 On a analysé les répercussions des phases 1 et 2 afin d'évaluer la préparation à la phase 3, qui consiste à élargir l'application de la ZNS aux postes autres que ceux de niveau d'agents. L'analyse a indiqué que la fonction publique n'aurait pas été prête à la date prévue pour le lancement de la phase 3 en décembre 2007. Le lancement a donc été reporté à décembre 2008. La CFP

travaille actuellement à la mise en œuvre d'un plan d'action afin de veiller à ce que les organisations disposent des outils et du soutien nécessaires au plein élargissement de l'application de la ZNS.

7.32 Ce plan d'action prévoit que la CFP réalisera d'autres analyses des répercussions et veillera à ce que les organisations disposent d'une infrastructure habilitante (par exemple, des outils, des services et de la formation). L'analyse des études de cas et des projets pilotes permettra de déterminer des stratégies efficaces de gestion des bassins pour des niveaux et groupes professionnels précis. Elle fournira également un soutien et des outils, notamment un accès direct accru au Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) et aux examens électroniques. La CFP continuera de fournir un soutien et des services aux ministères et organismes par l'entremise de ses bureaux régionaux et par la création de bassins de candidats partiellement évalués. Elle offrira également de la formation aux organisations pour faciliter l'utilisation et de moyens du SRFP comme la sélection aléatoire. Enfin, elle fournira des outils et des stratégies de transition et de communication avant le lancement de la phase 3 en décembre 2008.

La CFP travaille actuellement à la mise en œuvre d'un plan d'action afin de veiller à ce que les organisations disposent des outils et du soutien nécessaires au plein élargissement de l'application de la ZNS.

7.33 Le projet de loi S-219 a été présenté au Sénat à la suite du report de l'élargissement de l'application de la ZNS aux postes autres que ceux de niveau d'agents de décembre 2007 à décembre 2008. Ce projet de loi d'initiative parlementaire vise à modifier la LEFP afin de rendre obligatoire la ZNS pour tous les postes annoncés à l'externe dès la sanction royale. Le 1er avril 2008, la CFP a comparu devant le Comité sénatorial des finances afin de discuter des plans et des progrès accomplis quant à l'élargissement de l'application de la ZNS. Elle a demandé que des exceptions soient faites pour les emplois à temps partiel et de courte durée, les emplois saisonniers ainsi que les emplois nécessaires pour répondre à des exigences opérationnelles urgentes. Le Comité sénatorial des finances a examiné les modifications proposées à cet égard et les a rejetées. Il a cependant approuvé un changement à la disposition sur l'entrée en vigueur : celle-ci est maintenant prévue pour juillet 2009. La CFP maintient cependant son engagement à l'égard du lancement prévu en décembre 2008. Le projet de loi a été adopté au Sénat et, en date du 20 juin 2008, du congé d'été du Parlement, attendait la première lecture à la Chambre des communes. La CFP continuera d'essayer de faire approuver les exceptions qu'elle a présentées lors des travaux du Sénat.

La LEFP permet aux administrateurs généraux de prendre des mesures relatives à l'engagement du gouvernement d'accroître la représentativité de la fonction publique et d'atteindre les objectifs de l'équité en matière d'emploi ...

Représentativité

7.34 La LEFP permet aux administrateurs généraux de prendre des mesures relatives à l'engagement du gouvernement d'accroître la représentativité de la fonction publique et d'atteindre les objectifs de l'équité en matière d'emploi (EE), comme le prescrit la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE), en ce qui a trait aux quatre groupes visés : les femmes, les Autochtones, les personnes

handicapées et les membres des minorités visibles. Voici certaines mesures que les organisations peuvent prendre pour améliorer la représentativité de leur effectif :

- inclure l'EE dans les critères de mérite en faisant de l'atteinte des objectifs de l'EE un besoin actuel ou futur de l'organisation ou de la fonction publique dans son ensemble;
- établir des zones de sélection qui ne sont ouvertes qu'aux membres d'un ou de plusieurs groupes visés en vertu de la LEE lorsque cette façon de procéder correspond au plan des RH ou d'EE de l'organisation;
- étendre la zone de sélection afin d'accroître la participation des membres des groupes visés par l'EE;
- faire en sorte que la planification intégrée des activités et des RH tienne compte des considérations liées à l'EE, et élaborer un programme d'EE visant à tirer profit au maximum de la LEFP.

...la CFP a fourni une orientation, des outils et des services visant à aider les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des RH à atteindre les buts de l'EE...

7.35 En 2007-2008, la CFP a fourni une orientation, des outils et des services visant à aider les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des RH à atteindre les buts de l'EE :

- Déclaration sur le mérite et la représentativité – En mars 2008, la CFP a émis la déclaration « Le mérite – atteindre la représentativité » et a présenté un nouvel outil : « Accroître la représentativité dans la fonction publique ». La déclaration visait à réitérer le lien entre le mérite et la représentativité en vertu de la LEFP et de la LEE, ainsi qu'à expliquer de quelle façon le mérite peut être appliqué au système de nomination en vue de l'atteinte des objectifs de l'EE.
- Le bassin de membres de minorités visibles entièrement évalués pour les postes de niveau EX-1 – Il est important que la fonction publique soit représentative à tous les niveaux de sa structure. Cependant, il est tout aussi important que les cadres de direction comptent un nombre considérable de membres des quatre groupes visés par l'EE en vertu de la LEE. La représentativité des cadres de direction permet d'accélérer le changement dans la culture organisationnelle afin que celle-ci soit plus ouverte à la diversité, qu'elle permette à des personnes de servir de modèle aux membres des groupes visés et qu'elle présente les valeurs et l'image de marque de la fonction publique. Malgré les importants progrès accomplis à cet égard, les cadres de direction de la fonction publique ne sont pas encore entièrement représentatifs de la population canadienne.
- Cependant, en raison du départ à la retraite de nombreux hauts fonctionnaires, les postes à doter constituent une occasion de réaliser des progrès quant à l'amélioration de la représentation des membres des minorités visibles. Pour tirer parti de cette situation, il faudra gérer

attentivement la dotation ainsi que la planification afin de définir les besoins actuels et futurs en matière de RH. Il faudra également élaborer des stratégies de dotation visant à corriger les lacunes relatives à l'EE parmi les cadres de direction et mettre en œuvre des processus de dotation qui utilisent les dispositions habilitantes de la LEFP.

- En se fondant sur le succès remporté en 2006 par le bassin de candidats préqualifiés membres de minorités visibles créé en vue de doter des postes du niveau d'entrée au groupe de la direction (EX), la CFP a lancé en 2007-2008 un second processus de nomination externe afin d'établir un répertoire de membres de minorités visibles entièrement évalués pour les postes de niveau EX-1. La CFP est déterminée à améliorer la représentativité de la fonction publique. En créant des répertoires de candidats évalués, elle peut aider les organisations fédérales à atteindre leurs objectifs d'EE.
- La mise sur pied du Centre d'excellence autochtone à Winnipeg est une autre initiative nationale qui a permis d'élaborer une stratégie nationale sur l'emploi des Autochtones. Le Centre d'excellence a travaillé en étroite collaboration cette année avec Résolution des questions des pensionnats indiens Canada (RQPIC) à un ambitieux projet de dotation visant à recruter et à maintenir en poste du personnel autochtone. Plus de 1 700 personnes ont posé leur candidature à de nombreux postes offerts dans le cadre de sept processus de dotation. De plus, le Centre d'excellence autochtone a entrepris un processus de recrutement postsecondaire réservé aux Autochtones qui a mené à la création d'un répertoire de 37 personnes entièrement évaluées qui ont été dirigées à RQPIC.

...le Centre d'excellence autochtone a entrepris un processus de recrutement postsecondaire réservé aux Autochtones qui a mené à la création d'un répertoire de 37 personnes entièrement évaluées...

7.36 Dans le régime actuel fondé sur la délégation des pouvoirs de dotation, la CFP surveille la façon dont les ministères et organismes s'acquittent de leurs responsabilités en ce qui a trait à la représentativité et à l'EE. Dans son rapport annuel de 2006-2007, elle a noté qu'il n'était pas encore évident que les organisations utilisaient les dispositions habilitantes de la LEFP. Les résultats de l'évaluation de cette année ont indiqué que les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement » avaient utilisé les dispositions à l'égard de l'EE dans la zone de sélection dans 3,5 % des processus internes et externes annoncés. Toutes les autres organisations ont utilisé les dispositions à l'égard de l'EE dans une moins grande mesure, soit dans 0,3 % des cas. Ces résultats démontrent clairement que les organisations pourraient utiliser davantage les dispositions de la LEFP lorsqu'elles élaborent des stratégies visant l'atteinte des objectifs de l'EE.

7.37 **Information quantitative** – L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) est chargée de la collecte des statistiques sur l'EE pour chaque organisation de la fonction publique fédérale. À l'exception des données sur les femmes, ces données sont saisies par l'AFPC qui en présente chaque année

le résumé à la CFP pour qu'elle analyse les tendances en matière de nomination. Ces statistiques sont fondées sur un système de déclaration volontaire; des sondages sont menés auprès des fonctionnaires et ceux-ci peuvent aussi mettre à jour leur profil à volonté. En 2007-2008, les 19 869 nominations à des postes pour une période indéterminée ou une durée déterminée de plus de trois mois à la fonction publique se répartissaient comme suit :

- femmes à 58 % (55,6 % en 2006-2007);
- personnes handicapées à 2,5 % (2,8 % en 2006-2007);
- Autochtones à 3,4 % (3,3 % en 2006-2007).

7.38 Des changements récents à la base de données de la CFP sur les candidats ont révélé que le nombre de nominations de membres des minorités visibles semble avoir été sous-estimé. Par conséquent, le nombre et le pourcentage de membres de ce groupe nommés à des postes en 2007-2008 n'ont pas été signalés. La CFP collabore actuellement avec l'AFPC, le Bureau du Conseil privé, la Commission canadienne des droits de la personne et Statistique Canada pour régler cette question importante.

Études de cas – La CFP a poursuivi son étude de processus de recrutement collectif sélectionnés afin de déterminer les pratiques exemplaires qui contribuent à un taux plus élevé de nomination des membres des groupes visés par l'EE, particulièrement les membres des minorités visibles. Ces études de cas comprennent l'examen des critères de mérite et de la façon dont ils ont été appliqués, des outils d'évaluation et de sélection utilisés ainsi que de la façon dont les décisions ont été prises à l'égard des nominations.

Dans le *Rapport annuel 2006-2007*, la CFP a présenté ses constatations préliminaires au sujet d'un processus de dotation collective pour les niveaux 1 et 2 du groupe Gestion du personnel (PE). En 2007-2008, la CFP s'est concentrée sur un processus visant les niveaux 3 et 4 du groupe PE ainsi que sur deux processus menés en parallèle, l'un interne et l'autre externe, visant le niveau 5 du groupe Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS).

Ces études de cas ont permis de confirmer les constatations présentées en 2006-2007, mais elles ont également mis en évidence d'autres pratiques exemplaires et d'autres leçons apprises, notamment les suivantes :

- planification attentive de toutes les phases du processus de dotation. La planification comprend l'examen de l'énoncé des critères de mérite et des outils d'évaluation par le truchement d'une optique d'équité en matière d'emploi;

- surveillance rigoureuse des résultats obtenus au terme de chaque phase afin de déterminer et d'éliminer les pratiques qui pourraient constituer un obstacle pour certains groupes visés, par exemple une interprétation étroite des exigences « expérience récente » et « vaste expérience », des outils d'évaluation qui n'acceptent pas les réponses raisonnables autres que celles prévues ou une méthode de sélection fondée uniquement sur la notation;
- mise en œuvre d'objectifs mesurables en matière d'EE qui ont été intégrés aux critères de mérite;
- lors de l'embauche externe, adoption d'une démarche qui tient compte du profil des postulants externes éventuels afin de permettre à un plus grand nombre de candidats d'être choisis, y compris les membres des groupes visés par l'EE. Une telle démarche comprend :
  - pour les processus de nomination externes, l'établissement de qualifications qui sont comparables à celles des processus internes, et non plus exigeantes;
  - l'élargissement du groupe de postulants éventuels en mettant l'accent sur les compétences et en tenant compte de la capacité des candidats d'apprendre, une fois entrés en fonction. Si l'on exige l'expérience de l'administration publique ou la connaissance des programmes et des politiques du gouvernement, celles-ci doivent être des qualifications constituant un atout plutôt que des qualifications essentielles;
  - l'explication aux postulants, lors de séances d'information ou au moyen d'instructions écrites, des outils de présélection et d'évaluation qui seront utilisés de façon à ce que les attentes soient claires.

Efficience et souplesse

L'amélioration de l'efficience et de la souplesse des systèmes de dotation organisationnels nécessitent des efforts soutenus de la part de la direction.

7.39 **Efficience et souplesse** – L'une des principales attentes de la mise en œuvre de la LEFP consiste en une amélioration de l'efficience et de la souplesse des processus de dotation. La durée des processus de dotation dépend de nombreux facteurs, comme le nombre de postulants, la dotation collective

visant de multiples postes, la zone de sélection ainsi que les exigences des lois et des politiques (par exemple, les droits de priorité de nomination, les recours, les tests de langue et l'obtention de la cote de sécurité)[1].

7.40 Afin de mesurer le rendement à cet égard, la CFP a calculé la durée en jours civils des processus de dotation internes à compter de l'affichage de l'annonce jusqu'à l'envoi de la première notification faisant état d'une nomination. Cette mesure précise n'avait jamais été prise auparavant.

7.41 Le tableau 14 indique que, en 2007-2008, la durée moyenne des processus de dotation internes liés à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée était de 130,3 jours pour l'ensemble des organisations. Dans le cas des « organisations ayant obtenu le meilleur rendement », la durée moyenne de ces processus était plus courte et s'établissait à 89,5 jours en tout.

7.42 Le tableau 14 montre également qu'il serait possible de réduire considérablement la durée des processus de dotation. Selon la durée moyenne des processus dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement », il serait possible de réduire la durée d'environ 30 %. La CFP examine actuellement les liens entre la durée des processus et un rendement accru dans les domaines de la planification des RH, des systèmes de soutien des RH des organisations et de la responsabilisation de la gestion à l'égard des résultats. Des analyses préliminaires indiquent que le rendement des organisations dans ces trois domaines est lié à la réduction de la durée des processus de dotation.

[1] *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale : quelques facteurs contributifs*, Commission de la fonction publique, 2006. Cette étude est fondée sur le Sondage sur les nominations de la CFP et comprend les nominations internes et externes effectuées de janvier 2000 à décembre 2004. Elle a permis de constater que la durée moyenne d'un concours visant à doter un poste pour une période indéterminée était de 22,8 semaines (159 jours) et que la médiane était de 17,3 semaines (121 jours).

Tableau 14 – Durée moyenne des processus de dotation internes et possibilités d'amélioration

	Organisations			
	Petites	Moyennes	Grandes	Toutes
Durée moyenne des processus (en jours)[1]	124,4	129,2	138,2	130,3
Durée moyenne des processus (en jours) dans les « organisations ayant obtenu le meilleur rendement »[2]	79,0	99,6	96,5	89,5
Réduction possible de la durée moyenne des processus (en jours)	45,4	29,6	42,15	40,8
Réduction possible exprimée en pourcentage de la durée moyenne actuelle des processus	36,5 %	22,9 %	30,5 %	31,3 %

Source : Résultats des RMORCD de 2007-2008 de la CFP

[1] Estimation fondée sur le nombre moyen de jours civils à compter de l'affichage de l'annonce jusqu'à la première notification faisant état d'une nomination.

[2] Estimation fondée sur la moyenne du plus bas quartile (25 %) d'organisations.

7.43 **Résumé des progrès accomplis quant à l'atteinte des objectifs de la LEFP : Efficacité et respect des valeurs de dotation**

En général, les organisations comprennent les changements requis.

- Les preuves recueillies semblent indiquer que, dans l'ensemble, les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité sont respectées. La vigilance est cependant toujours de mise.
- En ce qui touche les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité, il existe de grandes possibilités d'amélioration.
- L'amélioration de l'efficience et de la souplesse des systèmes de dotation organisationnels nécessitent des efforts soutenus de la part de la direction.

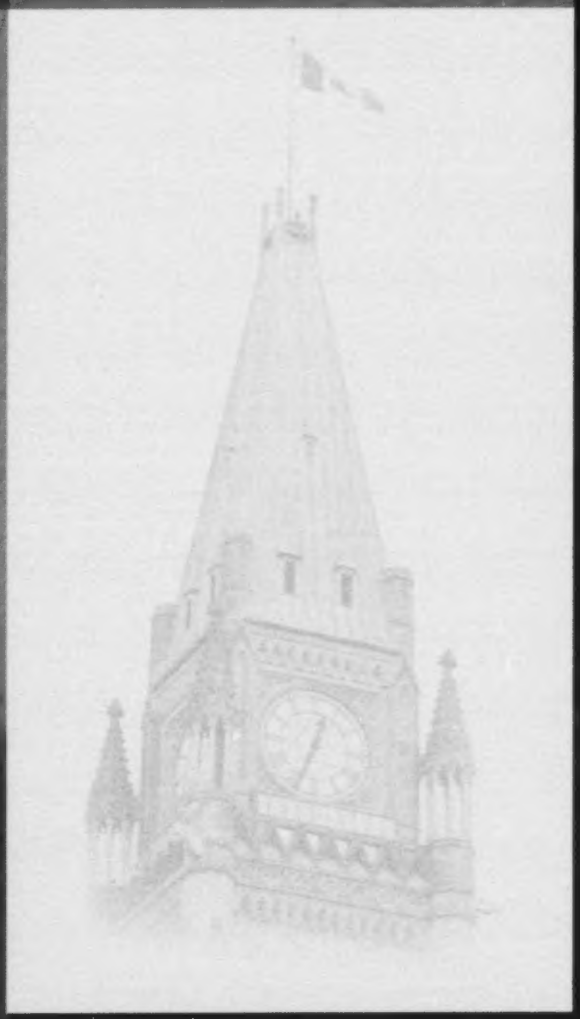
7.44 En se fondant sur l'évaluation des RMORCD de 2007-2008, la CFP a déterminé que les organisations énumérées ci-dessous avaient obtenu le meilleur rendement. Cette évaluation repose sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation qui sert à déterminer les progrès quant à l'atteinte des objectifs de la LEFP, l'efficacité et le respect des valeurs de dotation, la souplesse et l'efficience.

Tableau 15 – Organisations ayant obtenu le meilleur rendement – Évaluation des rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation de 2007-2008

ORGANISATION
Grande :
Citoyenneté et Immigration Canada
Patrimoine canadien
Statistique Canada
Transports Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Moyenne :
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
Agence de promotion économique du Canada atlantique
Commission de la fonction publique du Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
École de la fonction publique du Canada
Petite :
Bureau du secrétaire du gouverneur général
Comité des griefs des Forces canadiennes
Conseil canadien des relations industrielles
Office national de l'énergie

Chapitre 8

Renforcement de la surveillance



8 Renforcement de la surveillance

8.1 Le Cadre de nomination de la Commission de la fonction publique (CFP) fournit des directives et une orientation aux organisations fédérales. Grâce à ses activités de surveillance, la CFP peut évaluer les progrès accomplis, fournir aux administrateurs généraux de la rétroaction en temps opportun et les alerter rapidement de tout problème, le cas échéant. La CFP réalise également des vérifications, des évaluations et des études en vue d'informer le Parlement de l'état global du régime de dotation de la fonction publique. Par suite de ses vérifications, la CFP peut formuler des recommandations à l'intention des administrateurs généraux, et imposer ou retirer des conditions à cet égard dans l'instrument de délégation conclu avec les organisations. La CFP dispose également de certains pouvoirs d'enquête, tels qu'ils sont énoncés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Au moyen de ces activités de surveillance, la CFP est également à même de cibler des améliorations à apporter à ses propres opérations en ce qui touche le système de dotation.

8.2 La CFP a élaboré un plan de vérification, d'évaluation et d'études de même qu'un cadre d'évaluation pour l'examen quinquennal de la LEFP. Dans ces documents sont indiqués les initiatives et projets à court et à moyen terme qui sont nécessaires pour permettre à la CFP de remplir son mandat de surveillance prévu par la *Loi*. Le plan de vérification, d'évaluation et d'études vient compléter les mécanismes continus de surveillance des activités de dotation et permet de cibler les vérifications, évaluations et études qui seront effectuées à l'échelle du gouvernement et auprès des entités au cours des deux prochains exercices (voir l'annexe 5). Ce plan fait également partie des efforts de la CFP en vue de planifier les activités de vérification de façon cyclique pour une période de cinq à sept ans. Le choix des projets s'effectue en fonction de vastes consultations internes et externes, de l'échéancier relatif aux vérifications de suivi, de l'évaluation des risques fondée sur les indicateurs de réussite à long terme et du Cadre d'évaluation de l'examen quinquennal.

8.3 En effectuant une planification stratégique de ses activités de surveillance, la CFP renforce son rôle de surveillance de la dotation au sein de la fonction publique. Elle se trouve ainsi en meilleure position pour évaluer la manière dont les pouvoirs délégués sont exercés en vertu de la LEFP et pour prendre des mesures correctives en temps opportun, le cas échéant. L'information concernant les domaines susceptibles d'améliorations est également diffusée aux ministères et organismes de façon régulière. De cette manière, le Parlement est mieux informé de l'état du système de dotation de la fonction publique.

Vérifications, évaluations et études

8.4 En 2008, la CFP a mené les vérifications et études suivantes :

8.5 **Vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction (EX)** – Avant l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle en décembre 2005, la CFP effectuait toutes les nominations aux postes du groupe de la direction. Aux termes de la *Loi*, la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination des cadres de direction aux administrateurs généraux des ministères et organismes. Grâce à ces pouvoirs délégués, les organisations peuvent gérer leurs propres processus de dotation et besoins de recrutement pour le groupe de la direction de la façon la plus efficiente et efficace possible.

8.6 La CFP a délégué ce pouvoir aux administrateurs généraux en décembre 2005. À l'époque, la CFP s'était engagée à entreprendre une vérification pangouvernementale des nominations de cadres de direction. Il s'agissait de déterminer dans quelle mesure ces nominations et les processus menés à l'échelle du gouvernement respectaient la LEFP, le Cadre de nomination et les valeurs qu'ils sous-tendent. La vérification visait 100 % des processus de nomination de cadres de direction aux niveaux EX-4 et EX-5 et 50 % des processus aux niveaux EX-1 à EX-3 au sein de 54 organisations fédérales.

8.7 La vérification portait sur les nominations de cadres effectuées au cours de la première année d'application de la LEFP, soit de janvier à décembre 2006. Elle pourra donc servir de point de repère en ce qui a trait à la mise en œuvre de l'actuelle LEFP. Les ministères et organismes ont dû surmonter un certain nombre de défis au cours de cette première phase de mise en œuvre, notamment pour établir des structures de gouvernance à l'appui de la planification, mener et surveiller les processus de nomination et de recrutement des cadres de direction, renforcer la capacité en matière de ressourcement des cadres et embaucher le personnel requis possédant les compétences appropriées dans un contexte de forte mobilité chez les conseillers en ressources humaines (RH).

Selon les résultats de la vérification, dans l'ensemble, les processus de nomination respectaient le mérite, mais il restait beaucoup de progrès à faire dans plusieurs domaines.

8.8 Selon les résultats de la vérification, dans l'ensemble, les processus de nomination des cadres respectaient le mérite, mais il restait beaucoup de progrès à faire dans plusieurs domaines. Il s'agit notamment de l'évaluation des candidats dans le cadre des processus annoncés, l'application des lignes directrices de la CFP, des ministères et organismes en ce qui a trait aux nominations effectuées au terme de processus non annoncés, et la consignation adéquate d'information pour assurer la reddition de comptes à la suite des décisions prises en matière de dotation. La CFP a également constaté qu'il y avait eu un certain nombre de nominations insatisfaisantes sur le plan du mérite, des cas où il semblait y avoir eu un traitement préférentiel ou des

lacunes quant aux documents clés aux fins de l'évaluation. La CFP examinera ces dossiers de façon plus approfondie pour déterminer s'il y a lieu de prendre d'autres mesures correctives.

8.9 À la suite de cette vérification, la CFP s'est engagée à appliquer un certain nombre de mesures. Parmi celles-ci, on compte notamment l'examen de ses services de ressourcement des cadres pour en assurer la qualité et l'uniformité, et la prestation d'un soutien et de conseils accrus aux ministères et organismes. Ces mesures visent à répondre aux besoins des gestionnaires d'embauche et des conseillers en RH. De plus, la CFP examinera ses activités de surveillance afin de veiller à y inclure les activités de ressourcement des cadres de direction des organisations et les mesures de suivi à cet égard, le cas échéant.

8.10 **Vérification de la Gendarmerie royale du Canada – nominations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*** – En mai 2008, la CFP a déposé au Parlement le rapport de vérification de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) – nominations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Les conclusions de la vérification indiquent que la GRC n'a pas géré de façon efficace ses activités de dotation à des postes de la fonction publique en vertu de la LEFP. Environ 19 % de l'effectif total de la GRC (5 000 personnes) est composé de fonctionnaires assujettis à la LEFP. La vérification portait sur la période d'avril 2005 à décembre 2007 et a permis d'examiner 204 nominations effectuées à l'échelle du Canada.

8.11 L'effectif de la GRC est constitué d'agents de police et d'employés civils. Ces derniers peuvent être nommés soit en vertu de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* (Loi sur la GRC) à titre de membres du personnel civil, soit en vertu de la LEFP à titre de fonctionnaires. Dans le cadre de la vérification, la CFP a constaté que la GRC n'était pas en mesure de fournir des critères objectifs permettant d'établir si les membres du personnel civil devaient être embauchés en vertu de la Loi sur la GRC ou de la LEFP. Cette question devrait faire l'objet d'un examen par l'équipe de gestion du changement de la GRC et le Conseil de mise en œuvre de la réforme de la GRC au cours de la prochaine année.

8.12 Selon les constatations de la vérification, le cadre de gestion de la dotation de la GRC régissant les nominations à la fonction publique et le processus de nomination n'a pas été mis en œuvre comme il se devait. La GRC n'a pas respecté les exigences de la LEFP, les lignes directrices pertinentes ni les valeurs de nomination; de fait, 86 % des nominations effectuées à l'issue de processus de nomination intérimaire, sans concours et non annoncés, et 30 % des nominations effectuées à l'issue de processus de nomination annoncés

et par voie de concours étaient non conformes. La GRC a accepté les constatations et travaille à l'élaboration d'un plan pour donner suite aux recommandations de la vérification.

8.13 À la lumière de ces constatations, la CFP a imposé des conditions quant à la délégation de pouvoirs de dotation à la GRC, lesquelles demeureront en vigueur jusqu'à ce que la CFP soit convaincue de l'intégrité des activités de dotation de la GRC en vertu de la LEFP.

8.14 **Vérification de suivi de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP)** – En octobre 2005, la CFP a imposé des conditions quant à la délégation de pouvoirs de dotation à la Commission des plaintes du public contre la GRC. Le président de la CPP ne pouvait donc déléguer ses pouvoirs de dotation qu'au directeur exécutif et devait en outre présenter des rapports trimestriels à la CFP, et ce, jusqu'à ce que la CFP soit convaincue de l'existence d'un système approprié de dotation au sein de la CPP. La CFP a mené une vérification de suivi, ce qui lui a permis de constater que la CPP avait amélioré ses pratiques de dotation au cours des trois dernières années. L'organisation dispose maintenant d'un cadre exhaustif de gestion de la dotation, et elle a su créer un environnement qui favorise la dotation fondée sur les valeurs. Bien que la CFP lui ait recommandé d'apporter des améliorations aux justifications requises à l'appui du choix des processus de nomination non annoncés et à ses activités de surveillance afin d'assurer la prise de mesures correctives en temps opportun, dans l'ensemble, elle est satisfaite des activités de dotation au sein de la CPP. Par conséquent, la CFP a levé les conditions imposées en 2005 et signé un instrument normalisé de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec le président de la CPP.

La CFP a mené une vérification de suivi, ce qui lui a permis de constater que la CPP avait amélioré ses pratiques de dotation au cours des trois dernières années. L'organisation dispose maintenant d'un cadre exhaustif de gestion de la dotation, et elle a su créer un environnement qui favorise la dotation fondée sur les valeurs.

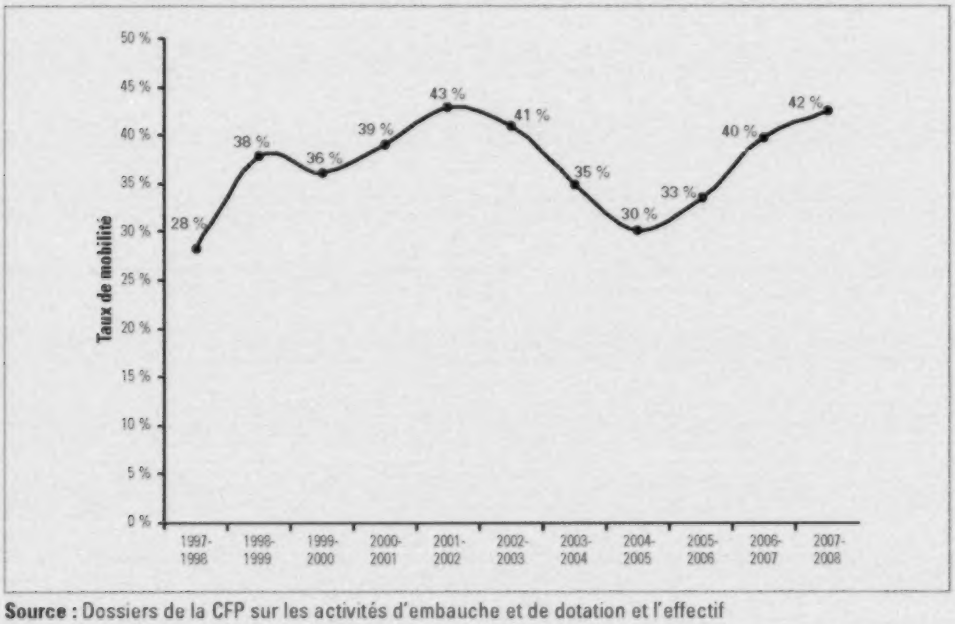
8.15 **Étude sur la mobilité des fonctionnaires** – Dans son rapport annuel de 2006-2007, la CFP indiquait qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. Elle a donc mené une étude sur la mobilité des fonctionnaires afin de mieux comprendre les tendances récentes en ce qui a trait à ces déplacements. Les résultats de cette étude font l'objet d'un rapport distinct.

8.16 L'objectif de cette étude était de décrire la nature des nominations menant à un déplacement au sein du gouvernement fédéral, les facteurs qui influent sur ces déplacements, ainsi que les répercussions et les éventuelles leçons tirées. Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné les déplacements des employés sur une période de 11 ans (de l'exercice 1997-1998 à celui de 2007-2008).

8.17 Le taux de mobilité global dans la fonction publique a varié au cours de la période faisant l'objet de l'étude, de 28 % (niveau le plus bas) en 1997-1998 à 43 % (taux le plus élevé) en 2001-2002. Le taux de mobilité s'est globalement accru au cours des quatre dernières années, passant de 30 % en 2004-2005

à 42 % en 2007-2008. Pour le présent exercice, le nombre de nominations pour une période indéterminée a atteint un sommet en chiffres absolus depuis l'exercice 1997-1998. Cette tendance est attribuable à divers facteurs, entre autres l'augmentation des promotions à l'interne et des déplacements latéraux.

Figure 16 – Tendances relatives au taux global de mobilité, de l'exercice 1997-1998 à l'exercice 2007-2008



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation et l'effectif
Nota : L'étude sur la mobilité exclut l'Agence des services frontaliers du Canada.

Selon les résultats de l'étude, la mobilité est particulièrement élevée chez certains groupes professionnels. Parmi ceux ci, mentionnons le groupe Gestion du personnel (PE), suivi du groupe Économique, sociologie et statistique (ES)...

8.18 En raison de la croissance de la taille de la fonction publique, combinée au nombre grandissant de départs à la retraite au cours des 11 dernières années, les tendances ont évolué au sein de la fonction publique en ce qui a trait à la mobilité du personnel. Dans l'ensemble, l'effectif nommé pour une période indéterminée a augmenté de 36 % (de mars 1999 à mars 2008). Parallèlement, le nombre de départs à la retraite a presque quadruplé au cours de la période visée par l'étude. Environ 68 % de ces départs à la retraite ont eu lieu au cours des cinq dernières années, de sorte qu'un grand nombre de personnes sont nouvellement entrées en fonction[2].

8.19 Selon les résultats de l'étude, la mobilité est particulièrement élevée chez certains groupes professionnels. Parmi ceux ci, mentionnons le groupe Gestion du personnel (PE), suivi du groupe Économique, sociologie et statistique (ES), qui affichent respectivement des taux de 74 % et de 71 %

[2] L'Étude sur la mobilité porte sur les ministères et organismes qui étaient assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* au cours des 11 dernières années. Les données relatives aux nominations et à l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada ne sont pas incluses dans les chiffres présentés.

pour l'exercice 2007-2008. Les facteurs qui influent sur la mobilité du personnel, comme la croissance, les départs à la retraite, et les démissions, varient selon les groupes professionnels. De plus, les types de déplacements (embauche, promotions, déplacements latéraux et nominations intérimaires) sont également différents selon le groupe professionnel. La CFP a en outre constaté une diminution du nombre d'années que les fonctionnaires passent à un niveau donné avant d'obtenir une promotion pour certains groupes professionnels, le groupe PE affichant la diminution la plus prononcée à cet égard.

8.20 Dans la région de la capitale nationale (RCN), on observe un taux de déplacements systématiquement plus élevé de déplacements que dans les régions. Il y a eu peu de dépalcements entre la RCN et les autres régions au cours de la période visée par l'étude. Il en va de même entre les diverses organisations, à l'exception des organismes centraux.

8.21 L'étude a mis en lumière les principales répercussions suivantes en ce qui a trait aux tendances récentes en matière de mobilité du personnel :

- L'augmentation du nombre de nominations se traduit par un accroissement des transactions et du volume des activités de dotation, ce qui a une incidence sur la charge de travail des employées du domaine des RH. Dans le rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires publié récemment, intitulé « Payer nos employé(es) à leur juste valeur », la même question a été soulevée. On y retrouve d'ailleurs le passage suivant : « La grande mobilité des employés au sein de la fonction publique fédérale est devenue un véritable fardeau pour les services de ressources humaines des ministères. »
- Cette étude vient appuyer la nécessité d'une planification des RH qui prenne en considération la nature et la portée des mouvements de personnel au sein de chaque organisation. Elle met également en évidence les besoins en matière de recrutement, de maintien en poste et de stratégies de planification de la relève pour des groupes professionnels précis.

Cette étude... met également en évidence les besoins en matière de recrutement, de maintien en poste et de stratégies de planification de la relève pour des groupes professionnels précis.

8.22 **Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*** – Dans le cadre de cette étude, la CFP a examiné dans quelle mesure les participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) sont ensuite nommés aux termes de la LEFP. L'analyse portait sur 51 971 étudiants employés du 1er avril 1997 au 31 mars 2005. Les nominations subséquentes de ces étudiants ont été observées jusqu'au 31 mars 2008.

8.23 En date du 31 mars 2008, 23 % des étudiants avaient été nommés à un poste de durée déterminée ou pour une période indéterminée. Il n'y avait qu'une légère différence selon le programme quant à l'embauche en vertu de la LEFP, c'est-à-dire 23 % pour les étudiants du PFETE et 21 % pour les étudiants du programme Coop. Bien que la majorité des premières nominations étaient de durée déterminée, la plupart des étudiants embauchés en vertu de la LEFP ont ensuite obtenu un poste pour une période indéterminée, dans les trois ans suivant le début de leur emploi étudiant. Les premières nominations en vertu de la LEFP ont été effectuées le plus souvent au sein du Groupe de l'administration et du service extérieur et du Groupe du soutien administratif. En général, les étudiants étaient nommés au sein de la même organisation qui les avait embauchés dans le cadre du PFETE ou du programme Coop.

8.24 La CFP a toutefois observé des différences dans le taux de nomination en vertu de la LEFP pour les étudiants provenant de la RCN et ceux des autres régions. Dans l'ensemble, 41 % des nominations d'étudiants ayant pris part au PFETE et au programme Coop ont eu lieu au sein de la RCN. Les étudiants de la RCN étaient donc plus susceptibles d'obtenir une nomination aux termes de la LEFP que ceux des régions, les taux de nomination respectifs étant de 32 % et de 16 %. La CFP a également observé des différences en fonction du sexe et de la première langue officielle au sein de la RCN, où 35 % des femmes étaient nommées par rapport à une proportion de 28 % chez les hommes. Les étudiants dont la première langue officielle était le français affichaient un taux de nomination en vertu de la LEFP beaucoup plus élevé (40 %) que ceux dont la première langue officielle était l'anglais (28 %).

...les personnes nommées à l'interne... âgées de 25 à 34 ans étaient généralement plus scolarisées que leurs collègues plus âgés.

8.25 **Le profil scolaire des personnes nommées** – Cette étude donne un aperçu global du profil scolaire des fonctionnaires. Elle est fondée sur les résultats du Sondage sur les nominations de la CFP, lequel a été mené de façon semestrielle au cours de la période de cinq ans allant de juillet 2000 à mars 2005, soit avant la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Dans le cadre de cette étude, la CFP a examiné le niveau de scolarité et le domaine d'études des personnes nommées pour une période indéterminée recrutées à l'externe ainsi que de celles qui ont été nommées à l'interne.

8.26 La CFP a constaté que les recrues provenant de l'extérieur et les personnes nommées à l'interne qui étaient âgées de 25 à 34 ans étaient généralement plus scolarisées que leurs collègues plus âgés. Les hommes et les femmes du groupe d'âge de 25 à 34 ans ont un niveau de scolarité plus élevé.

8.27 Environ les deux tiers des nouvelles recrues provenant de l'extérieur, qui ont été embauchées récemment, ont un grade universitaire. Pour leur part, environ la moitié des personnes nommées à l'interne ont un grade universitaire.

8.28 Le recrutement externe mène à l'embauche de personnes ayant un niveau de scolarité plus élevé que celles qui font déjà partie de la fonction publique fédérale. Cette constatation s'applique particulièrement dans le cas du vaste Groupe de l'administration et du service extérieur.

8.29 **Examen quinquennal** – La LEFP contient une disposition prévoyant un examen de la *Loi* et de son application cinq ans après son entrée en vigueur. En vue de cet examen, la CFP a mis en place un cadre d'évaluation qui comprend les articles de la *Loi* qui relèvent de la CFP.

8.30 Le cadre d'évaluation comprend une série de modules qui seront réalisés au cours des deux ou trois prochaines années. L'objectif de cette démarche est de mener une série d'études ciblées à l'appui de l'examen de la *Loi* qui aura lieu en 2010-2011.

8.31 Le cadre découle de vastes consultations menées auprès d'intervenants provenant à la fois de l'extérieur de la CFP et de l'interne, et d'autres groupes d'intérêt chargés de la mise en œuvre de la gestion des RH ou de la surveillance à cet égard. Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la CFP, qui sert à la surveillance annuelle des activités de dotation, a été intégré au cadre d'évaluation de façon à assurer une démarche cohérente et à réduire le chevauchement et le double emploi en ce qui a trait aux activités de surveillance.

Enquêtes

8.32 Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a achevé 169 enquêtes visant à garantir l'intégrité du système de dotation de même que l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP a également perfectionné son processus d'enquête et a continué d'interpréter la nouvelle définition du mérite. Elle a en outre ciblé les principes clés qui se dégagent des enquêtes menées afin d'établir ses processus d'enquête et de fournir une orientation aux ministères et organismes. Enfin, elle a terminé les travaux en suspens qui découlaient de l'ancienne LEFP, elle a traité 52 appels et elle a achevé 97 enquêtes au cours de l'exercice.

8.33 La CFP a commencé à mener des enquêtes concernant les activités politiques à une plus grande échelle. Afin d'assurer la transition vers cette nouvelle activité, elle a dû élaborer et mettre en œuvre un nouveau cadre d'enquête et offrir de la formation à ses enquêteurs afin que ceux-ci puissent mener des enquêtes sous le nouveau régime et imposer des mesures correctives, le cas échéant. La CFP juge que la mise à l'essai de ces nouvelles procédures a été concluante et que le cadre est maintenant entièrement opérationnel.

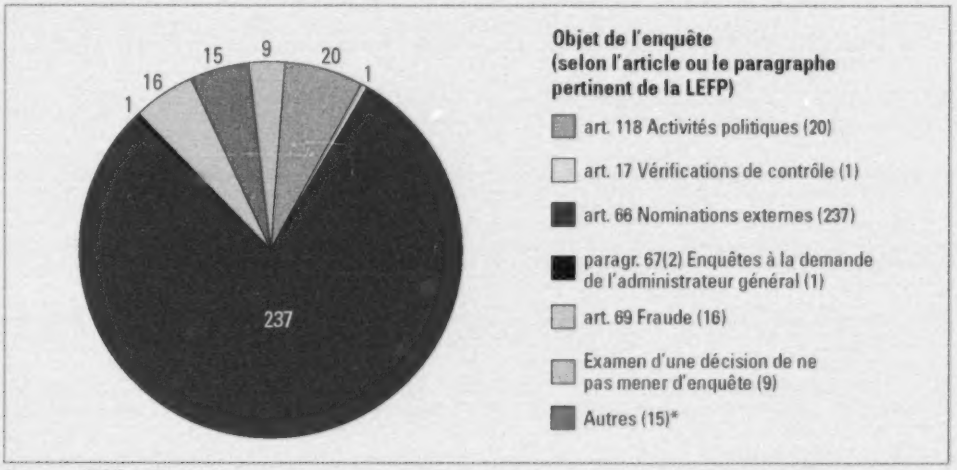
8.34 La CFP a reçu en tout 299 demandes d'enquête au cours de l'exercice 2007-2008 et elle a ouvert 141 dossiers d'enquête. Les enquêtes relatives aux autres demandes n'ont pas été menées notamment pour les raisons suivantes : la CFP n'avait pas compétence à cet égard, il n'y avait aucune possibilité de prendre des mesures correctives ou les demandes n'étaient pas fondées.

8.35 Pour 78 des 169 dossiers réglés, les parties ont accepté d'utiliser le processus d'intervention précoce, et 62 de ces 78 dossiers ont ainsi été réglés, de sorte qu'il n'a pas été nécessaire de mener une enquête complète. Ce processus a permis d'économiser du temps et des ressources, et a aidé les personnes et les organisations à trouver des solutions mutuellement avantageuses pour régler les questions.

La majorité des demandes d'enquête reçues par la CFP portaient sur des processus de nomination externes...

8.36 La majorité des demandes d'enquête reçues par la CFP portaient sur des processus de nomination externes (237 sur 299), tel qu'il est indiqué à la figure 17.

Figure 17 – Nombre de demandes d'enquête en 2007-2008, selon l'objet de l'enquête

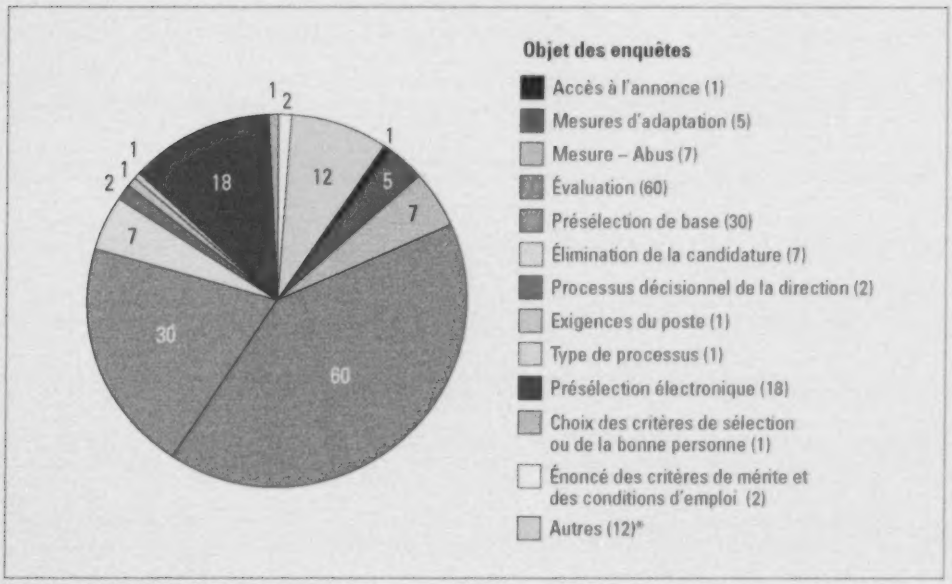


Source : SIGE, juillet 2008

* La rubrique « Autres » comprend les demandes pour lesquelles la CFP n'a pas compétence et les demandes non fondées.

8.37 En 2007-2008, la CFP a mené 143 enquêtes portant sur des processus de nomination externes, en vertu de l'article 66 de la LEFP. Ces enquêtes avaient trait à diverses questions, tel qu'il est indiqué à la figure 18.

Figure 18 – Nombre d'enquêtes en 2007-2008 relatives à des processus de nomination externes, selon l'objet de l'enquête



Source : SIGE, juillet 2008

* La section « Autres » comprend les dossiers où l'objet n'était pas inscrit dans le SIGE. En règle générale, ces dossiers se sont soldés par un retrait.

8.38 Dans le cadre des enquêtes qu'elle a menées en ce qui a trait à des processus de nomination externes, en vertu de l'article 66, la CFP a relevé trois dossiers dans le cadre desquels les nominations n'avaient pas été faites ou proposées sur la base du mérite, ou il y avait eu une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui avait influé sur le choix de la personne nommée ou proposée en vue d'une nomination. Un résumé de chaque dossier fondé se trouve à l'annexe 3A.

À la lumière de l'analyse de ces dossiers, la CFP a commencé à dégager des principes communs et à valider certains principes fondamentaux établis sous le régime de l'ancienne LEFP.

8.39 **Principes découlant des enquêtes menées en ce qui a trait aux processus de nomination externes, en vertu de l'article 66 de la LEFP** – La majorité des enquêtes menées relativement à des processus de nomination externes portaient sur la présélection de base des candidats et sur l'évaluation des qualifications. À la lumière de l'analyse de ces dossiers, la CFP a commencé à dégager des principes communs et à valider certains principes fondamentaux établis sous le régime de l'ancienne LEFP. Voici quelques conclusions générales :

- Il incombe aux candidats de décrire leur expérience afin de voir leur candidature retenue à la présélection.

- Lorsque la citoyenneté canadienne figure parmi la liste des critères d'une annonce d'emploi, s'il existe un vaste bassin de candidats ayant la citoyenneté canadienne, le gestionnaire d'embauche n'est pas tenu de prendre en considération les postulants qui ne sont pas citoyens canadiens.
- Les ministères et organismes ont le pouvoir d'établir les qualifications requises pour un poste, lesquelles peuvent varier selon la date d'entrée en fonction et le nombre de postes, conformément aux besoins organisationnels. Toutefois, les organisations doivent choisir des qualifications conformes aux normes fixées par l'employeur et ne doivent pas changer ces qualifications une fois que le poste a été annoncé.
- En vertu de l'article 36 de la LEFP et des orientations stratégiques pertinentes de la CFP, les ministères et organismes ont le pouvoir d'utiliser toute méthode qu'ils jugent appropriée pour déterminer si un candidat possède les qualifications essentielles ou les qualifications constituant un atout pour le poste.
- Les organisations ne sont pas tenues de préciser comment elles utiliseront les outils de sélection, et elles ont le pouvoir discrétionnaire d'établir le niveau de détail des renseignements figurant dans l'énoncé des critères de mérite.
- Les ministères et organismes ne sont aucunement tenus d'établir des points de coupure et des notes de passage lorsqu'ils administrent des tests, pas plus qu'ils ne sont tenus de divulguer les notes de passage à l'avance s'ils décident d'en fixer.
- Le rôle de l'enquêteur consiste à déterminer si la nomination a été faite ou proposée conformément au mérite, ou s'il y a eu une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur le choix de la personne nommée ou proposée en vue d'une nomination, non pas de procéder à une nouvelle évaluation des qualifications des candidats.

8.40 **Enquêtes menées en vertu du paragraphe 67(2) et de l'article 68 de la LEFP** – Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a reçu une demande provenant d'un administrateur général pour mener une enquête en vertu du paragraphe 67(2) de la LEFP (nominations internes). Cette enquête est en cours. La CFP a également mené une enquête en vertu de l'article 68 de la LEFP (motifs d'ordre politique). Cette enquête reposait sur des motifs non fondés.

8.41 **Enquêtes menées en vertu de l'article 69 de la LEFP (fraude)** – En vertu de la LEFP, la CFP a le mandat clair de mener des enquêtes dans les cas où l'on soupçonne une fraude et d'imposer des mesures correctives à cet égard. Plusieurs cas de fraude présumée ont été portés à l'attention de la CFP en 2007-2008, et le nombre d'enquêtes à cet égard semble être à la hausse. La CFP n'a reçu qu'une demande relative à une enquête portant sur des allégations de fraude sous le régime de l'ancienne LEFP au cours des exercices 2005-2006 et 2006-2007. En revanche, en 2007-2008, la CFP a entrepris huit enquêtes relatives à des processus de nomination où l'on soupçonne une fraude. Bien que plusieurs de ces enquêtes soient toujours en cours, la CFP a constaté trois cas de fraude avérés à l'issue des quatre enquêtes qu'elle a terminées. Un cas n'était pas fondé.

Plusieurs cas de fraude présumée ont été portés à l'attention de la CFP en 2007-2008, et le nombre d'enquêtes à cet égard semble être à la hausse.

8.42 Aux termes de l'article 133 de la LEFP, tous les cas de fraude avérés sont renvoyés à la GRC, qui a compétence pour juger si une enquête criminelle doit avoir lieu.

8.43 Les résultats des enquêtes portant sur les allégations de fraude et ceux portant sur les activités politiques d'ordre fédéral, provincial ou territorial seront présentés séparément cette année.

8.44 **Enquêtes menées à la suite de la *Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres* effectuée par la CFP** – Au cours de la *Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres* effectuée par la CFP, 24 dossiers ont été renvoyés pour faire l'objet d'une enquête. Après avoir évalué les dossiers en fonction des critères d'enquête, on a décidé de ne prendre aucune mesure dans 18 de ces cas. Pour ce qui est des six autres dossiers, un dossier a fait l'objet d'une enquête en ce qui a trait à un processus de nomination externe, en vertu de l'article 66 de la LEFP, et les autres ont fait l'objet d'une enquête en vertu de l'article 7.1 de l'ancienne LEFP, car ils portaient sur des nominations effectuées avant le 31 décembre 2005.

8.45 **Enquêtes menées à la suite de la *Vérification du Bureau de l'enquêteur correctionnel* effectuée par la CFP** – Dans le cadre de cette vérification, on a constaté que neuf nominations n'étaient pas conformes à la LEFP, aux lignes directrices pertinentes ou aux valeurs de nomination. Par conséquent, le Comité sénatorial permanent des finances nationales a recommandé que la CFP présente un compte rendu de la situation du Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada sur le plan des nominations. La CFP a examiné les dossiers et a commencé à mener une enquête relative à deux nominations. À l'issue de la première enquête, plusieurs irrégularités ont été constatées en contravention de l'article 7.1 de l'ancienne LEFP. Aucune irrégularité n'a été observée dans le cadre de la deuxième enquête. Un résumé de ces deux enquêtes figure aux annexes 3C et 3D.

8.46 Les sept autres dossiers n'ont pas fait l'objet d'une enquête pour les motifs suivants :

- Dans le cas d'un processus de dotation ayant mené à trois nominations, il a été établi que le processus satisfaisait aux exigences de l'ancienne LEFP.
- Une nomination n'a pas été examinée, car la nomination intérimaire de la personne visée avait pris fin. Aucune mesure corrective n'était donc possible.
- Une nomination découlait d'un processus de nomination interne annoncé, et la CFP n'avait pas compétence pour mener une enquête à cet égard en vertu de la LEFP actuelle.
- Une nomination découlant d'un processus de nomination externe non annoncé n'a pas fait l'objet d'une enquête, car le titulaire était parti à la retraite. Aucune mesure corrective n'était donc possible.
- Une nomination intérimaire effectuée à l'issue d'un processus de nomination externe non annoncé n'a pas fait l'objet d'une enquête, car la personne avait quitté le poste intérimaire. Aucune mesure corrective n'était donc possible.

Imposition ou retrait de conditions supplémentaires quant à la délégation de pouvoirs de nomination

8.47 En général, l'imposition ou le retrait de conditions relativement à la délégation de pouvoirs de nomination à une organisation s'effectue à la suite d'une vérification. Ce principe témoigne du fait que les décisions relatives aux mesures imposées quant à la délégation des pouvoirs de nomination à une organisation sont fondées sur les faits.

8.48 La décision d'imposer des conditions supplémentaires, par exemple pour restreindre les pouvoirs d'une organisation, ou de retirer complètement les pouvoirs délégués n'est pas prise à la légère par la CFP. Toutes les conditions supplémentaires qui s'appliquent à la délégation des pouvoirs à une organisation figurent dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Les conditions supplémentaires peuvent comprendre des conditions ou des restrictions relatives aux pouvoirs subdélégués, le retrait partiel ou complet des pouvoirs délégués, la tenue de vérifications spéciales de la CFP, la modification des exigences en matière de surveillance ou la transmission d'un avis à l'administrateur général. Toute condition supplémentaire imposée peut être modifiée (renforcée ou atténuée) ultérieurement par la CFP si les circonstances ont changé.

8.49 Compte tenu de ses activités de surveillance, la CFP est bien placée pour décider quand une vérification de suivi doit avoir lieu. Lorsque les résultats de la vérification de suivi sont positifs, la CFP peut approuver le retrait des conditions supplémentaires imposées quant à la délégation de pouvoirs à l'organisation, en tout ou en partie.

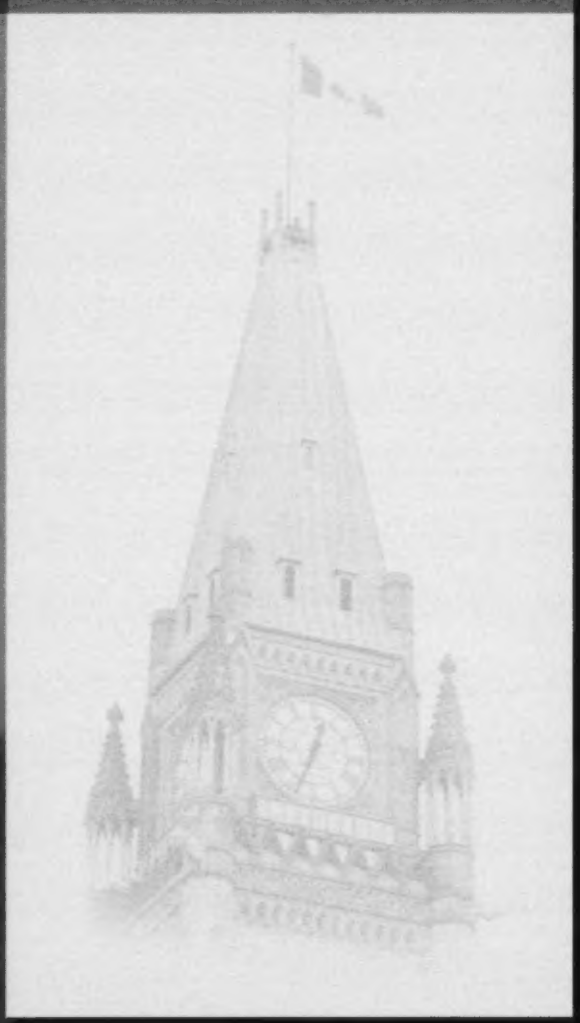
8.50 En 2007-2008, la CFP a imposé des conditions supplémentaires au Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada. Des conditions supplémentaires ont également été imposées à la GRC à la lumière des constatations de la vérification menée au sein de cette organisation. Les organisations qui se sont vu imposer des conditions supplémentaires par la CFP dans leur IDRN sont énumérées à l'annexe 1.

Mesures correctives prises à la suite d'appels

8.51 Conformément aux mesures transitoires contenues dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la CFP continue de prescrire des mesures correctives lorsque des appels découlant de l'ancienne LEFP sont accueillis. En 2007-2008, la CFP a accueilli huit appels, ce qui a mené à la prise de mesures correctives ou à la révocation de nominations.

Chapitre 9

Services et outils de la Commission de la fonction publique



9 Services et outils de la Commission de la fonction publique

9.1 **Transformation des services de la Commission de la fonction publique –** En 2007-2008, la Commission de la fonction publique (CFP) a continué la transformation organisationnelle exhaustive de ses services. Cette transformation a été déclenchée par les changements qu'a entraînés l'entrée en vigueur, le 31 décembre 2005, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ainsi que par une attention particulière accordée à la modernisation et au renouvellement. La demande relative aux outils et services de la CFP en matière de recrutement, de dotation et d'évaluation de la part des ministères et organismes et des gestionnaires délégués y a également joué un rôle. La demande constante dont ont fait l'objet, en 2007-2008, les services offerts par la CFP prouve donc qu'un fournisseur de services de dotation et d'évaluation et un centre d'expertise en la matière s'avèrent toujours nécessaires.

La demande constante dont ont fait l'objet, en 2007-2008, les services offerts par la CFP prouve donc qu'un fournisseur de services de dotation et d'évaluation et un centre d'expertise en la matière s'avèrent toujours nécessaires.

9.2 Par cette transformation, la CFP vise, d'une part, à offrir une gamme de services, intégrés ou adaptés, qui complète les services mis à la disposition des organisations fédérales et, d'autre part, à mettre sur pied des solutions en ligne à haut rendement en matière de dotation interne et externe. À titre de fournisseur de services de choix pour les organisations, la CFP :

- continuera à offrir des services et outils qui appuieront la protection du principe du mérite, de l'impartialité et de la représentativité ainsi que l'utilisation des deux langues officielles;
- fournira des services de recrutement qui répondront aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice et qui simplifieront le recrutement à la fonction publique de Canadiens de talent venant de partout au pays;
- réalisera des économies d'échelle en réduisant au minimum le chevauchement des efforts dans les organisations et en améliorant l'efficacité des processus de dotation à l'échelle de l'administration fédérale;
- aidera les gestionnaires d'embauche à prendre des décisions cohérentes fondées sur les valeurs en matière de dotation.

9.3 En 2007-2008, la CFP a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor d'élargir ses pouvoirs en recouvrement des coûts en ce qui concerne les services d'évaluation qu'elle offre à compter du 1er avril 2008. Auparavant, le recouvrement des coûts s'appliquait uniquement à un nombre restreint de services d'évaluation offerts par le Centre de psychologie du personnel. Le plan à long terme consiste à tenter d'obtenir l'autorisation d'offrir en recouvrement des coûts la majorité des services de la CFP qui sont devenus facultatifs avec l'entrée en vigueur de la LEFP.

9.4 La CFP présente actuellement des services de dotation novateurs et efficaces. En voici quelques exemples :

- des services de dotation collective qui permettent de créer des bassins de candidatures pour des emplois dans la fonction publique fédérale lorsqu'il y a une pénurie ou un surplus de candidats;
- de meilleures façons d'utiliser les systèmes de ressourcement et d'examen électroniques, notamment :
  - l'intégration du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant au Système de ressourcement de la fonction publique, ce qui permet l'automatisation des processus manuels;
  - la mise sur pied dans tous les bureaux régionaux de la CFP de centres d'examens en ligne qui effectuent efficacement le traitement d'un nombre grandissant d'examens et l'attribution de notes pour ceux-ci tout en améliorant leur sécurité;
- la création du Centre d'excellence autochtone pour offrir une expertise dans des stratégies appropriées sur le plan culturel en ce qui concerne le recrutement, la dotation et le maintien en poste. La CFP examine la possibilité d'appliquer ce concept à d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

9.5 Suivant les recommandations formulées dans le deuxième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, la CFP demandera l'aide des sous-ministres dans la gouvernance des services qu'elle offre et créera, pour ce faire, le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP. Le Comité devrait être en mesure de commencer ses activités au plus tard à l'automne 2008.

Projets pilotes – Pour se préparer à la prestation de ces nouveaux services, la CFP a mené, en 2007-2008, des projets pilotes dans divers domaines, notamment le recrutement collectif.

Afin de tirer profit au maximum de la latitude dont disposent les gestionnaires aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, plusieurs bureaux régionaux ont appuyé des processus de dotation collective qui ont mené à la création de bassins de candidats partiellement évalués pour des groupes d'emplois où il y a une forte demande. Plus de 30 processus ont été entrepris à l'échelle du Canada pour des collectivités fonctionnelles et des groupes professionnels. Cette démarche a permis d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dotation. À titre d'exemple, au Québec, le bureau régional de Montréal a pris en main un processus visant sept ministères et ayant pour but de créer un bassin de candidats qualifiés (48 au total) en vue de doter des postes d'adjoint en ressources humaines de groupe et niveaux CR-4 et CR-5. Le bureau régional gère le bassin de candidats préqualifiés qui permet maintenant de doter facilement et rapidement de tels postes. Par ailleurs, en Colombie-Britannique, le bureau régional de la CFP a aidé sept organisations fédérales lors d'un processus de recrutement collectif d'infirmiers. À la lumière de ces expériences positives, on entreprendra d'autres processus de ce genre partout au pays.

9.6 **La dotation électronique ou le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique** (PMDFP ou projet) est une initiative pangouvernementale exhaustive dirigée par la CFP en vue de transformer la dotation au sein de la fonction publique fédérale. Voici les quatre objectifs qui ont été établis dans le cadre du projet :

- renforcer la protection du principe du mérite et de l'impartialité en fournissant aux organisations déléguées des normes, processus et outils communs en matière de dotation;
- améliorer la qualité des pratiques d'embauche à l'échelle de l'administration publique fédérale;
- réduire de façon significative le temps et le coût de dotation d'un poste (à l'interne et à l'externe);
- accroître la satisfaction des clients de ce projet qui sont les gestionnaires, les membres du personnel et les candidats (notamment en ce qui a trait à la facilité d'utilisation).

9.7 Le projet comporte deux volets :

- Volet I – Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP). Il s'agit d'un système de dotation électronique qui permet d'effectuer, au gouvernement du Canada, l'embauche d'étudiants et de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique.
- Volet II – Il s'agit d'une solution de dotation moderne qui intègre dans un système commun la dotation externe et interne.

9.8 **Volet I – Le Système de ressourcement de la fonction publique** est un outil de recrutement sur le Web qui permet d'effectuer en quelques minutes la présélection des candidatures en fonction des réponses fournies par les candidats provenant de l'extérieur de la fonction publique aux questions d'un formulaire de demande personnalisé en ligne. Le SRFP est accessible partout au Canada par l'entremise des bureaux régionaux de la CFP, et 12 ministères et organismes profitent également d'un accès direct à celui-ci. En 2007-2008, les gestionnaires ont utilisé cet outil pour traiter environ un million de candidatures pour un total de plus de 5 000 annonces. Les possibilités d'emploi ouvertes au public sont affichées sur le site www.emplois.gc.ca.

9.9 À ce jour, le SRFP a prouvé son efficacité dans la gestion du volume croissant de candidatures et a permis l'élargissement de l'application de la zone nationale de sélection dans le cadre de processus de recrutement externe. Toutefois, les ministères et organismes n'ont pas pleinement tiré profit du système ni de sa capacité de communication avec les candidats. La communication et la formation donneront lieu à une meilleure connaissance du système, ce qui améliorera son utilisation et, en définitive, l'efficacité et l'efficience des processus de dotation.

9.10 Le SRFP s'est avéré une bonne solution provisoire aux initiatives de recrutement de la CFP. Cependant, la technologie vieillissante et les exigences opérationnelles en constante évolution rendent nécessaire l'adoption d'une nouvelle solution intégrée pour appuyer les ministères et organismes.

9.11 **Le volet II**, qui intègre les processus de dotation internes et externes, fournira des systèmes, services et outils communs afin de moderniser la dotation à l'échelle de l'administration publique fédérale. La CFP collabore actuellement avec ses partenaires provenant d'autres ministères et organismes afin de déterminer les exigences relatives à une solution de dotation à long terme. Les exigences opérationnelles de ce volet du projet seront définies en 2008-2009. Les principes suivants guideront la conception du système :

- fournir des renseignements sur les possibilités d'emploi et permettre l'accès à celles-ci aux candidats internes et externes à la fonction publique d'une façon qui soit axée sur les chercheurs d'emploi;

- donner aux gestionnaires des organisations et aux spécialistes des ressources humaines l'accès à de l'information et à des outils qui simplifient le processus de dotation, appuient la mise en œuvre de la LEFP, permettent la gestion des processus de dotation collective, la réalisation d'examens et de la présélection électroniques ainsi que la communication par voie électronique avec les candidats, et offrent des outils électroniques de surveillance et de production de rapports;
- appuyer la responsabilisation et la surveillance accrues ainsi que l'application des valeurs directrices que sont la justice, la représentativité, la transparence et l'accessibilité.

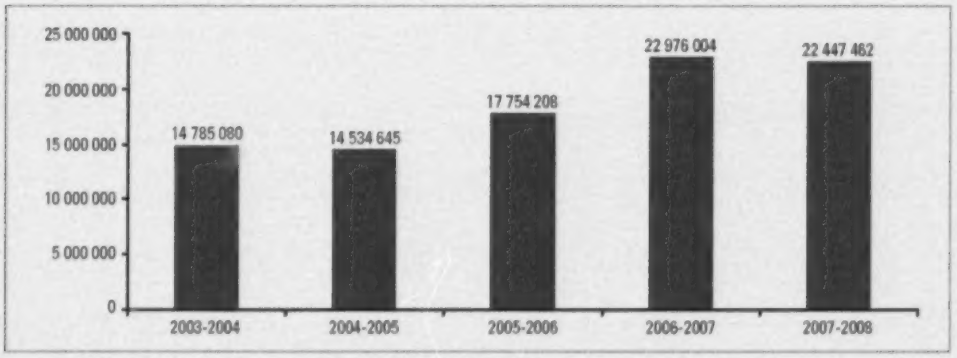
9.12 Dans la mise en œuvre de ce projet, la CFP continuera à veiller à ce qu'il s'harmonise avec d'autres initiatives du gouvernement fédéral en matière de ressources humaines, telles que l'Initiative d'établissement de processus administratifs communs en matière de ressources humaines de l'Agence de la fonction publique du Canada. La structure de gouvernance du PMDFP a été renforcée grâce à la création de deux organismes consultatifs externes, qui s'ajoutent au comité de gouvernance de la haute direction de la CFP responsable de la surveillance du projet. On communique régulièrement les renseignements les plus récents à cet égard au Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines, au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et au Comité sur l'harmonisation des services. Assurer l'harmonisation avec d'autres initiatives pangouvernementales est le point de mire des activités du projet.

9.13 La CFP a déjà commencé à déployer des efforts pour moderniser la dotation interne et externe. Il est possible qu'en raison des retards occasionnés au départ par un manque de financement et des problèmes récents en matière de passation de marchés, on exerce encore plus de pression sur le système actuel à un moment où l'administration publique fédérale s'attend à ce que le système de dotation en fasse davantage. La CFP a modifié ses plans en conséquence et cherche maintenant à obtenir les fonds nécessaires.

9.14 **Statistiques et volumes relatifs au recrutement** – La CFP assure le lien entre les fonctionnaires éventuels et les emplois dans la fonction publique fédérale. Selon les lignes directrices de la CFP en matière de nomination, les possibilités d'emploi qui s'offrent à la population doivent être annoncées sur le site www.emplois.gc.ca ainsi que sur Infotel ou par le truchement d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne d'avoir accès, par téléphone, à ces mêmes annonces.

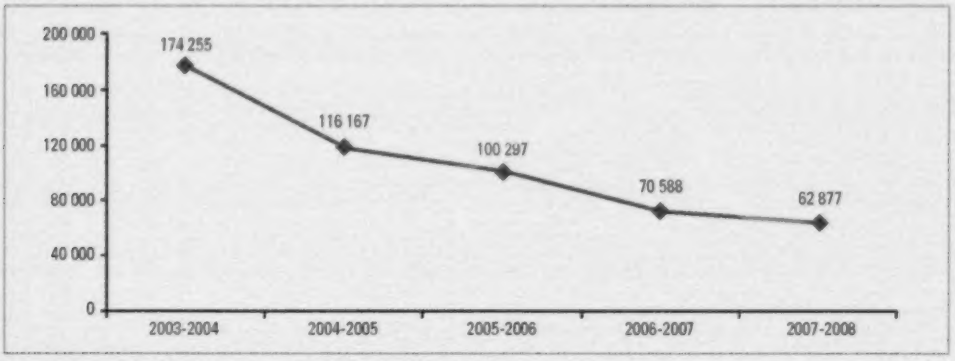
9.15 Afin de mesurer efficacement le nombre de visites effectuées sur le site Web au cours de l'année, les statistiques comprennent le nombre total de visites du site www.emplois.gc.ca ainsi que du site Web du SRFP. En 2007-2008, un total de 22,4 millions de visites ont été faites sur les sites Web (figure 19), et 62 877 appels ont été effectués à Infotel (figure 20). Le nombre de visites sur les sites Web a connu une légère diminution comparativement à l'exercice précédent, tandis que le nombre d'appels à Infotel a continué de chuter.

Figure 19 – Nombre total de visites du site Web emplois.gc.ca



Source : Statistiques Web de la CFP; les données illustrent le nombre total de visites du site www.emplois.gc.ca et du site du SRFP

Figure 20 – Utilisation d'Infotel : nombre d'appels selon l'exercice



Source : Service Canada, Rogers et Computer Talk (Bell)

9.16 En 2007-2008, la CFP et les ministères et organismes profitant d'un accès direct au SRFP ont affiché 5 032 annonces sur le site www.emplois.gc.ca. Parmi ces annonces, notons des activités de recrutement générales menées par des organisations fédérales ainsi que des activités de recrutement spécialisé réalisées dans le cadre des deux programmes de recrutement spécialisés de la CFP : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Grâce à ces annonces, les organisations prévoyaient doter plus de 11 000 postes. Même si le nombre d'annonces en 2007-2008 a diminué par rapport à l'exercice précédent, le nombre de postes à doter a, quant à lui, augmenté, passant de 10 500 à 11 135. Ces chiffres permettent de croire qu'on a de plus en plus recours à la dotation collective.

9.17 En réponse à ces annonces, environ un million de candidatures ont été reçues de la part de plus de 279 000 chercheurs d'emploi. Si l'on se fonde sur le nombre de candidatures reçues dans le cadre des processus dont le nombre de postes à doter est connu, on peut conclure que la CFP a reçu en moyenne plus de 90 candidatures par possibilité d'emploi.

9.18 Le tableau 16 présente les 10 groupes professionnels affichés sur le site www.emplois.gc.ca dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé et les 10 groupes professionnels dont le ratio était le moins élevé en 2007-2008. Dans le cas des groupes ayant un ratio élevé, les gestionnaires d'embauche auraient avantage à avoir recours à des stratégies de gestion du nombre de candidatures. Par contre, dans le cas des groupes ayant un faible ratio, les gestionnaires devraient favoriser l'adoption d'une stratégie de communication allant au-delà de l'affichage sur le site Web de la CFP.

Tableau 16 – Groupes professionnels et ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter

Groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé		Groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le moins élevé	
2007-2008		2007-2008	
Classification	Ratio	Classification	Ratio
SC - Équipage de navire	2 295	LA - Droit	19
MA - Mathématiques	771	GL - Manœuvres et personnes de métier	18
FS - Service extérieur	544	AO - Navigation aérienne	17
ST - Secrétariat, sténographie et dactylographie	342	LI - Gardiens de phare	15
RE - Recherche	334	PS - Psychologie	13
WP - Programmes de bien-être social	165	SR - Réparation des navires	12
UT - Enseignement universitaire	160	HS - Services hospitaliers	11
SG - Réglementation scientifique – Étude de brevet	149	NU - Sciences infirmières	9
TR - Traduction	140	HP - Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	8
PM - Administration des programmes	127	PH - Pharmacie	6

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

Il est possible que ce niveau de scolarité élevé chez les candidats témoigne de l'augmentation générale des qualifications en matière d'études de la population canadienne et montre que la fonction publique continue d'être un employeur de choix...

9.19 **Profil scolaire des postulants répondant à des annonces externes** – Parmi les personnes (plus de 279 000) qui ont présenté leur candidature pour des possibilités d'emploi annoncées à l'externe en 2007-2008, environ 66 % ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 17 illustre la répartition des niveaux de scolarité par catégorie d'emploi.

9.20 Il est à noter qu'environ 68 % des postulants à des postes dans la catégorie du travail de bureau (p. ex. des emplois du groupe Commis aux écritures et règlements de niveaux 1 à 5), ont indiqué qu'ils possédaient au moins un diplôme d'études postsecondaires, alors que l'exigence minimale en matière d'études, conformément aux normes de qualification des groupes professionnels établies par le Conseil du Trésor, était de deux ans d'études secondaires ou une équivalence approuvée par l'employeur. Il est possible que ce niveau de scolarité élevé chez les candidats témoigne de l'augmentation générale des qualifications en matière d'études de la population canadienne et montre que la fonction publique continue d'être un employeur de choix

pour la population canadienne instruite[3]. Toutefois, cette situation pourrait entraîner le sous-emploi de travailleurs susceptibles d'obtenir de meilleurs postes dans d'autres groupes professionnels au sein desquels ils seraient en mesure de mettre davantage à profit leurs études.

Tableau 17 – Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans le cadre de processus de dotation externes annoncés en 2007-2008

Catégorie d'emploi	Études secondaires ou moins	Quelques crédits d'études post-secondaires	Diplôme d'études collégiales	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat	Inconnu
Services professionnels et administratifs	5,9 %	2,5 %	14,8 %	45,1 %	16,5 %	2,6 %	12,6 %
Haute direction	4,3 %	1,3 %	6,7 %	29,8 %	30,7 %	6,1 %	21,1 %
Services informatiques, techniques et scientifiques	2,6 %	0,7 %	6,5 %	52,0 %	21,6 %	5,3 %	11,3 %
Travail de bureau	16,2 %	3,1 %	17,7 %	37,3 %	11,7 %	1,8 %	12,2 %
Manœuvres et personnes de métier	29,6 %	3,7 %	25,2 %	16,0 %	4,5 %	0,6 %	20,4 %
TOTAL	**13,3 %**	**3,2 %**	**19,5 %**	**32,6 %**	**11,2 %**	**2,3 %**	**17,9 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

Nota **:** Sur les 279 518 personnes ayant postulé un emploi, 50 133 n'ont pas révélé leur niveau de scolarité. De plus, comme certains postulants peuvent avoir présenté leur candidature pour plus d'une catégorie d'emploi, les pourcentages peuvent comprendre des réponses en double.

9.21 Le tableau 18 ci-après montre que les membres des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi continuent d'exprimer leur intérêt quant au travail dans la fonction publique fédérale. Le pourcentage de postulants membres d'une minorité visible correspond à plus du double de la disponibilité du groupe au sein de la population active. Le pourcentage de femmes et d'Autochtones qui postulent un emploi reste généralement le même et dépasse la disponibilité au sein de la population active. Enfin, le pourcentage de postulants provenant du groupe des personnes handicapées est presque le même qu'à l'exercice précédent, mais est inférieur à la disponibilité au sein de la population active.

[3] Source : *Portrait de la scolarité au Canada, Recensement de 2006 : résultats*, Statistique Canada.

Tableau 18 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le cadre de processus de dotation externes annoncés comparativement à leur disponibilité au sein de la population active

Membres des minorités visibles			Autochtones			Personnes handicapées			Femmes		
2006-2007	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active	2006-2007	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active	2006-2007	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active	2006-2007	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active
21,0 %	21,8 %	10,4 %	3,5 %	3,4 %	2,5 %	3,1 %	2,9 %	3,6 %	60,0 %	61,1 %	52,2 %

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008 et Agence de la fonction publique du Canada en ce qui a trait aux données sur la disponibilité au sein de la population active

Nota : Le pourcentage des femmes est fondé sur le nombre de postulants dont le sexe est inconnu.

9.22 Comme on peut le constater dans le tableau 19, les postulants proviennent toujours de partout au Canada, et une majorité d'entre eux (64,3 %) réside en Ontario et au Québec. En 2007-2008, le pourcentage de postulants de n'importe quelle région correspondait à la proportion de la population canadienne de cette région ou l'excédait, à l'exception de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, du Québec et de la Saskatchewan. Les pourcentages les plus faibles témoignent d'un marché du travail hautement concurrentiel dans ces quatre régions.

Tableau 19 – Répartition en pourcentage des postulants et de la population canadienne

Province	2006-2007 Lieu de résidence des postulants	2007-2008 Lieu de résidence des postulants	Population canadienne
Terre-Neuve-et-Labrador	2,1 %	2,6 %	1,6 %
Nouvelle-Écosse	4,8 %	5,3 %	2,9 %
Île-du-Prince-Édouard	1,2 %	1,2 %	0,4 %
Nouveau-Brunswick	3,5 %	3,3 %	2,3 %
Québec	22,6 %	23,0 %	23,9 %
Ontario	40,5 %	41,3 %	38,5 %
Manitoba	4,9 %	4,2 %	3,6 %
Saskatchewan	2,9 %	2,2 %	3,1 %
Alberta	5,9 %	6,3 %	10,4 %
Colombie-Britannique	11,1 %	9,7 %	13,0 %
Nunavut	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Territoires du Nord-Ouest	0,3 %	0,2 %	0,1 %
Yukon	0,1 %	0,1 %	0,1 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et Recensement 2006

9.23 **Compétence dans les langues officielles** – Les postulants d'emplois à la fonction publique représentent la dualité linguistique du Canada (tableau 20). Sur le plan de la première langue officielle (PLO), 73,3 % des postulants ont déclaré, en 2007-2008, que leur PLO était l'anglais, un pourcentage légèrement inférieur à celui établi à l'exercice 2006-2007 (73,5 %). En outre, 26,7 % des postulants ont déclaré que leur PLO était le français, comparativement à 26,5 % en 2006-2007. Comme le montre le tableau 20, la déclaration volontaire de compétence dans la seconde langue officielle demeure beaucoup plus élevée chez les postulants dont la PLO était le français que chez ceux dont la PLO était l'anglais.

Tableau 20 – Compétences linguistiques déclarées par les postulants

Première langue officielle	Seconde langue officielle (SLO)	Compétence dans la SLO	2006-2007	2007-2008
Anglais	**Français**	Aucune	38,3 %	36,5 %
		Débutant	37,9 %	38,6 %
		Intermédiaire	16,7 %	17,6 %
		Avancé	7,1 %	7,3 %
		TOTAL	**100 %**	**100 %**
Français	**Anglais**	Aucune	0,6 %	0,5 %
		Débutant	8,2 %	8,4 %
		Intermédiaire	36,7 %	38,4 %
		Avancé	54,5 %	52,7 %
		TOTAL	**100 %**	**100 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

L'histoire de Passeport Canada – Lorsque Passeport Canada s'est vu dans l'obligation de renforcer son effectif en prévision du traitement de 4,76 millions de demandes de passeport, l'organisme a fait appel à la Commission de la fonction publique (CFP). Bien que Passeport Canada eût sollicité l'aide de la CFP pour de nombreux petits processus de recrutement par le passé, cette dernière n'avait jamais traité une initiative d'une telle envergure, de loin supérieure à celle de toute autre menée auparavant.

Grâce à cette initiative nationale à grande échelle, Passeport Canada s'attendait à doter plus de 400 postes à divers groupes et niveaux (PM-1, CR-3 et CR-4) avant la fin mars 2008. Un protocole d'entente établi entre Passeport Canada et la CFP pour la prestation de services de dotation et d'évaluation « du tout début à la toute fin » a été signé en décembre 2007.

La CFP a fourni à Passeport Canada un large bassin de candidats qualifiés. Une semaine après l'affichage de l'annonce externe des postes de CR-3 et CR-4, 900 candidats ont passé plus de quatre examens différents dans la région de la capitale nationale. En moins de deux mois, Passeport Canada s'est vu remettre une liste de plus de 650 candidats qualifiés pour les groupe et niveau CR-3. Avant la fin de l'exercice, la CFP a également fourni à Passeport Canada une liste de plus de 125 candidats qualifiés pour les groupe et niveau CR-4 ainsi qu'un bassin comptant plus de 150 candidats qualifiés pour les groupe et niveau PM-1 en vue de nominations partout au pays.

À partir d'avril 2008, Passeport Canada a commencé à présenter des offres d'emploi à plus de 380 candidats provenant des trois bassins établis. On s'attend à ce que le bassin des candidats de groupe et niveau PM-1, provenant d'une seule source, soit la campagne de recrutement postsecondaire 2007, sera entièrement utilisé dans le cadre des nominations à l'échelle du Canada.

Tableau 21 – Recrutement massif de Passeport Canada

Processus pour les groupe et niveaux CR-3 et CR-4						
Nombre de candidatures	Nombre de postulants	Nombre de postes	Femmes	Membres des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées
CR-3 : 1 742 CR-4 : 1 382	1 829	261	57,2 %	33,4 %	2,9 %	4,7 %
Processus pour le groupe et niveau PM-1						
Nombre de candidats sélectionnés dans le répertoire général créé à partir du programme de RP		Nombre de postes	Femmes	Membres des minorités visibles	Autochtones	Personnes handicapées
PM-1 : 2 196		152	47,1 %	35,0 %	2,2 %	3,7 %

Programmes de recrutement spécialisés

9.24 La CFP a recours à deux programmes pour recruter des diplômés de niveau postsecondaire : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP).

9.25 **Programme de recrutement postsecondaire** – Le programme de RP consiste en une campagne annuelle qui permet aux ministères et organismes ainsi qu'aux collectivités fonctionnelles d'effectuer rapidement la dotation de postes à l'échelle nationale grâce au recrutement électronique. Le programme accélère le processus de présélection et permet une gestion efficace et élaborée des candidatures.

9.26 En 2007-2008, la CFP a mené sa plus importante campagne à ce jour pour renouveler la fonction publique et, plus précisément, pour appuyer l'objectif établi par le greffier du Conseil privé, soit la nomination pour une période indéterminée de 3 000 nouveaux diplômés avant le 31 mars 2008.

Les diplômés de niveau postsecondaire se trouvant sur le marché du travail ont répondu à l'appel en grand nombre. ...une augmentation du nombre de demandes de 53 % par rapport à 2006-2007.

9.27 Le programme de RP comporte deux composantes. Les choix de carrière suscitent l'intérêt des diplômés à l'égard des domaines particuliers, tandis que le répertoire général offre une gamme plus étendue de spécialisations. Les postulants peuvent présenter leur candidature dans le cadre des deux composantes, ce qui permet aux ministères et organismes de doter un large éventail de postes à partir d'un important bassin de candidats.

9.28 Dans le cadre de la campagne 2007-2008, 40 choix de carrière et trois collectivités fonctionnelles ont été annoncés. En outre, la CFP a invité les diplômés en quête d'emploi à soumettre leur candidature au répertoire général. Les ministères et organismes clients ont rapporté qu'ils effectueraient plus de 1 700 activités de dotation grâce à ces initiatives. Les diplômés de niveau postsecondaire se trouvant sur le marché du travail ont répondu à l'appel en grand nombre. Plus de 21 000 postulants ont présenté plus de 48 000 demandes d'emploi, ce qui représente une augmentation du nombre de demandes de 53 % par rapport à 2006-2007. Les postulants possédaient d'excellentes qualifications sur le plan des études, provenaient d'établissements d'enseignement de partout au pays et se spécialisaient dans une vaste gamme de domaines. D'année en année, le programme de RP continue de susciter l'intérêt d'un grand nombre de postulants diplômés diversifiés sur le marché du travail.

9.29 Les tableaux suivants définissent le profil démographique des postulants au programme de RP.

Tableau 22 – Plus haut niveau de scolarité atteint déclaré par les postulants au programme de RP en 2007-2008

Études secondaires ou moins	Quelques crédits d'études postsecondaires	Diplôme d'études collégiales	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat	Scolarité inconnue
0,9 %	0,4 %	3,0 %	57,9 %	31,7 %	5,3 %	0,8 %

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

Nota : Sur 21 740 candidatures, 173 n'ont pas indiqué leur niveau de scolarité.

Tableau 23 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les postulants au programme de RP : 2007-2008

Membres des minorités visibles		Autochtones		Personnes handicapées		Femmes	
2007-2008	Disponibilité au sein de la population active	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active	2007-2008	Disponibilité au sein de la population active
39,1 %	10,4 %	1,5 %	2,5 %	3,0 %	3,6 %	54,1 %	52,2 %

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et Agence de la fonction publique du Canada

Tableau 24 – Nombre et représentation des postulants au programme de RP selon la première langue officielle déclarée : 2007-2008

Première langue officielle	Nombre	Pourcentage (%)
Anglais	14 052	64,6 %
Français	7 688	35,4 %
TOTAL	**21 740**	**100,0 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

Tableau 25 – Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de RP selon la province et le territoire de résidence : 2007-2008

Province ou territoire de résidence	Nombre	Pourcentage (%)
Terre-Neuve-et-Labrador	335	1,5 %
Nouvelle-Écosse	869	4,0 %
Île-du-Prince-Édouard	260	1,2 %
Nouveau-Brunswick	383	1,8 %
Québec	7 292	33,5 %
Ontario	9 271	42,6 %
Manitoba	558	2,6 %
Saskatchewan	289	1,3 %
Alberta	736	3,4 %
Colombie-Britannique	1 510	6,9 %
Territoires du Nord-Ouest	12	0,1 %
Nunavut	6	0,0 %
Yukon	7	0,0 %
Hors du Canada	212	1,0 %
TOTAL	**21 740**	**100,0 %**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008

9.30 Le programme de RP met à la disposition des ministères et organismes fédéraux des outils d'évaluation normalisés. Lors de la campagne 2007-2008, les gestionnaires des organisations clientes ont utilisé les examens normalisés de la CFP pour 28 choix de carrière. Les candidats ont passé plus de 29 000 examens, tant pour le répertoire général que pour les choix de carrière particuliers du programme de RP. La CFP a administré des examens dans plus de 100 endroits, dont 53 à l'étranger.

9.31 Pour la première fois, la CFP a utilisé les trois outils d'évaluation normalisés (l'Examen de recrutement des diplômés, l'Examen de jugement situationnel et l'Examen de compétence en communication écrite) pour évaluer les candidatures à inscrire au répertoire général du programme de RP. Ces évaluations ont permis de créer un bassin supplémentaire de diplômés universitaires partiellement évalués, ce qui aura pour résultat d'économiser temps et argent aux ministères et organismes fédéraux.

9.32 En 2007-2008, les organisations ont embauché environ 1 000 diplômés par l'entremise des services de RP de la CFP (ce qui comprend les nominations découlant du Programme de stagiaires en gestion, du Programme de

formation accélérée pour les économistes et du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes). Puisque de nombreuses nominations effectuées dans le cadre de la campagne d'automne 2007 n'ont pas encore été conclues, on prévoit que d'autres nominations auront lieu en 2008-2009.

9.33 Par l'entremise du Conseil des ressources humaines, des conseils fédéraux et des réunions spéciales sur le renouvellement de la fonction publique, la CFP continue de promouvoir activement auprès de tous les ministères et organismes l'utilisation de ses programmes de recrutement postsecondaire ainsi que du répertoire général découlant du programme de RP. Avec sa campagne du programme de RP de l'automne 2008, la CFP aidera de nouveau les organisations fédérales à atteindre les objectifs de recrutement établis par le greffier du Conseil privé pour 2008-2009, dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique.

Avec sa campagne du programme de RP de l'automne 2008, la CFP aidera de nouveau les organisations fédérales à atteindre les objectifs de recrutement établis par le greffier du Conseil privé pour 2008-2009, dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique.

Collectivités fonctionnelles

9.34 La CFP continue d'offrir son appui aux collectivités fonctionnelles dans la mise en œuvre de leurs initiatives de recrutement. Les collectivités fonctionnelles sont composées de fonctionnaires du secteur public fédéral qui ont des fonctions, objectifs et intérêts professionnels communs. La CFP contribue à la conception, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la prestation de services de recrutement répondant aux besoins communs des collectivités fonctionnelles. Au besoin, la CFP peut soutenir ces dernières en utilisant le programme de RP afin d'administrer des examens à l'échelle nationale. Les collectivités fonctionnelles tirent parti des fonctionnalités du Système de resourcement de la fonction publique de la CFP et sont ainsi en mesure de gérer plus efficacement le nombre de candidatures. La CFP peut également leur fournir, sur demande, de l'aide supplémentaire en matière de dotation à l'extérieur du programme de RP.

9.35 En 2007-2008, la CFP a géré divers processus pour les collectivités fonctionnelles en créant des répertoires et bassins de candidats entièrement ou partiellement évalués et en exécutant des processus de recrutement. Bon nombre des processus gérés par la CFP dureront plus d'un an. La CFP a appuyé les initiatives de recrutement des cinq collectivités fonctionnelles suivantes :

- Sciences et technologie;
- Spécialistes des ressources humaines (PE-1 et PE-2, PE-3 et PE-4, et conseillers en rémunération);
- Technologie de l'information;
- Communications;
- Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers.

Le tableau 26 ci-après présente un résumé des résultats de chaque initiative.

Tableau 26 – Initiatives de recrutement des collectivités fonctionnelles appuyées par la CFP

Initiative	Candidatures reçues[1]	Représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi [5]				Nombre de candidats présentés	Nombre de candidats qualifiés
		Membres des minorités visibles	Personnes handicapées	Autochtones	Femmes		
Collectivité scientifique et technologique							
Automne 2006 à oct. 2007	2 192	33,0 %	2,0 %	1,0 %	57,4 %	934	s.o.
Automne 2007	2 612	39,9 %	1,3 %	1,0 %	48,9 %	936	s.o.
Spécialistes des RH (PE-1 et PE-2) – Résultats des deux campagnes[2]							
Automne 2007	2 031	32,8 %	4,6 %	2,2 %	62,1 %	392[4]	215
Conseillers en rémunération (AS-1)[3]							
Hiver 2007	5 770	24,1 %	5,0 %	3,5 %	68,8 %	652	130
Automne 2007	2 782	25,3 %	4,1 %	3,6 %	75,5 %	1 947	126
Technologie de l'information (CS-1)[2]							
Automne 2007	844	49,1 %	3,4 %	1,7 %	22,3 %	353	En cours
Spécialistes de la collectivité des communications (IS-4) [2]							
Été 2007	1 152	22,3 %	4,3 %	3,2 %	63,4 %	849	109
Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers (PG-1) [2]							
Automne 2007	10 017	12,9 %	2,8 %	0,3 %	47,5 %	282	107

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de recrutement de la CFP en date du 31 mars 2008

[1] Représente le nombre de candidatures reçues et acceptées par le Système de ressourcement de la fonction publique.

[2] Représente un bassin de candidats entièrement évalués.

[3] L'initiative menée à l'hiver 2007 a permis la création d'un bassin de candidats partiellement évalués et d'un bassin de candidats entièrement évalués, tandis que l'initiative de l'automne 2007 n'a permis de créer qu'un bassin de candidats entièrement évalués.

[4] Désigne les postulants qui ont réussi l'Examen de recrutement des diplômés, l'Examen de jugement situationnel et l'Examen de compétence en communication écrite et qui ont été invités à participer à l'Exercice de simulation pour conseillers en ressources humaines.

[5] À l'exception du répertoire de candidats de groupe et niveau PG-1, la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) dans ce tableau reflète le pourcentage des membres des groupes visés par l'EE par rapport au nombre total de postulants dans le cadre du processus. En ce qui concerne le répertoire de candidats de groupe et niveau PG-1, la représentation des membres des groupes visés par l'EE reflète le pourcentage de ces membres dont la candidature a fait l'objet d'une présentation aux ministères.

9.36 **Sciences et technologie** – À la lumière du succès obtenu avec la création, en 2006, d'un répertoire de candidats non évalués dans le domaine des Sciences et technologie (S et T), une deuxième initiative a été lancée à l'automne 2007. Gérée en partenariat avec le Secrétariat de gestion de la collectivité fédérale des sciences et de la technologie, l'initiative a permis de créer un répertoire qui donne aux gestionnaires la latitude nécessaire pour mener leurs propres évaluations en respectant l'énoncé des critères de mérite. La collectivité S et T est composée de membres employés par 13 organisations fédérales œuvrant dans le domaine des sciences. Les sous-ministres adjoints membres de la collectivité S et T ont fait du répertoire leur source privilégiée de recrutement.

9.37 **Spécialistes des ressources humaines (PE-1 et PE-2, PE-3 et PE-4, et conseillers en rémunération)** – La collectivité des spécialistes des ressources humaines (RH) travaille à plusieurs initiatives de renouvellement. En particulier, elle se concentre sur l'embauche de spécialistes des RH aux niveaux d'entrée et intermédiaire.

- Recrutement au niveau d'entrée de spécialistes des ressources humaines de groupe et niveaux PE-1 et PE-2 – Sur les 163 conseillers en RH réputés qualifiés au niveau d'entrée dans le *Rapport annuel 2006-2007* de la CFP, 79 ont été nommés à des postes pour une période indéterminée en 2007-2008 à la suite d'un processus d'appariement avec les organisations qui a été effectué au cours d'un salon des carrières.
- La CFP a travaillé de nouveau avec la collectivité des RH à l'automne 2007 afin de s'assurer que les services de recrutement qu'elle lui offrait répondaient à ses besoins. Le processus amorcé à l'automne 2007 faisait encore une fois appel à trois outils d'évaluation normalisés de la CFP (l'Examen de recrutement des diplômés, l'Examen de jugement situationnel et l'Examen de compétence en communication écrite). Sur les 1 147 candidats qui ont réussi les trois examens, 392 ont fait l'objet d'un exercice de simulation élaboré par un consultant en RH et évaluation de langue seconde.
- Les efforts déployés par la CFP pour s'assurer que les organisations d'embauche ont accès à un bassin plus important de candidats bilingues ont porté fruits : 57 % des candidats qualifiés ont obtenu un niveau de compétence intermédiaire ou supérieur à leur évaluation de langue seconde (niveau B ou plus).
- Spécialistes des ressources humaines de groupe et niveaux PE-3 et PE-4 – À l'été 2006, la CFP a lancé une campagne de recrutement au nom de l'Agence de la fonction publique du Canada et du Conseil des ressources humaines (CRH) afin de remédier à une pénurie de spécialistes des RH au niveau intermédiaire. De plus, la CFP a géré un certain nombre de processus d'évaluation pancanadiens. Les candidats qui réussissaient les trois examens normalisés étaient soumis à d'autres évaluations, à savoir

des exercices de simulation axés sur les compétences et une évaluation de langue seconde, au besoin. Au terme de ce processus, le CRH s'est vu présenter deux bassins de candidats partiellement évalués.

- La campagne de recrutement a d'abord permis d'effectuer sept nominations à partir du bassin qui comptait 614 candidats partiellement évalués. Pour mettre à profit le reste du bassin, la collectivité fonctionnelle des RH a réalisé une évaluation complète des autres candidats en fonction de trois volets opérationnels : la dotation, la classification et les relations de travail. Plus de 35 ministères et organismes ont participé à cette étape de l'évaluation. La CFP a continué d'agir activement pour gérer ce bassin et faire connaître les candidats entièrement évalués jusqu'à l'expiration du bassin en juillet 2008.
- Conseillers en rémunération – À l'hiver 2007, la collectivité des RH a lancé sa première campagne nationale visant à recruter des conseillers en rémunération au niveau d'entrée. En plus de l'Agence de la fonction publique du Canada et du CRH, ce sont plus de 25 ministères et organismes qui ont participé à la campagne. Au salon des carrières de mai 2007, 53 offres de nomination ont été présentées. En septembre 2007, la CFP a lancé une deuxième campagne qui mettait l'accent sur les postes bilingues dans la région de la capitale nationale.

9.38 **Technologie de l'information (CS-1 au niveau d'entrée)** – En réponse à la campagne publicitaire du programme de RP de l'automne 2007, la collectivité de la technologie de l'information (TI) a reçu la candidature de 844 personnes. Puisque la TI était reconnue comme un domaine de travail très attrayant, on a demandé aux candidats de passer le trois évaluations normalisées du programme de RP. Les 360 candidats qui ont réussi les examens passeront à l'étape suivante du processus d'évaluation. La CFP a fourni des directives et conseils lors de la préparation de l'énoncé des critères de mérite, d'une affiche et d'un guide d'entrevue. En outre, elle assurera la gestion du bassin constitué par les candidats entièrement évalués qui restent à la suite du salon des carrières de la collectivité qui a eu lieu à l'été 2008.

9.39 **Collectivité fonctionnelle des communications** – Grâce à l'aide de la CFP, la collectivité fonctionnelle des communications a lancé deux processus. La CFP a fourni des conseils et directives, a assuré la gestion des examens et, dans certains cas, a offert de la formation. En retour, les membres de la collectivité gèrent chacun leur processus respectif. La CFP continuera à aider les ministères et organismes en assurant la gestion des bassins de candidats entièrement évalués et en présentant des candidats sur demande.

9.40 **Acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers** – En 2007-2008, la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers (PG) a eu recours au répertoire général de la CFP dans le cadre de son processus de dotation collective PG-1. Grâce aux conseils de la CFP, la collectivité a élaboré un énoncé générique des critères de mérite qui a permis la présentation de 284 candidats partiellement évalués provenant du répertoire général. La collectivité gérera la prochaine évaluation de ces candidats. À la suite de toute autre évaluation effectuée par la collectivité, la CFP gérera la présentation des autres candidats entièrement évalués provenant du bassin.

9.41 **Programme de recrutement de leaders en politiques** – En 2005, la CFP a lancé le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) visant à accroître la capacité de la fonction publique en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. Le programme suscite l'intérêt de diplômés canadiens exceptionnels possédant une importante expertise dans divers domaines tels que la sécurité nationale, la santé, le développement social et les enjeux environnementaux, et permet aux ministères et organismes de nommer des candidats à des postes dans le domaine des politiques. La CFP gère le programme conjointement avec un sous-ministre (SM) champion nommé par le greffier du Conseil privé. La CFP travaille en partenariat avec les diplômés inscrits au programme et s'appuie également sur les leaders en politiques de diverses organisations fédérales (notamment Ressources humaines et Développement social Canada, Ressources naturelles Canada, le Bureau du Conseil privé, l'Agence des services frontaliers du Canada, Industrie Canada, Environnement Canada, Patrimoine canadien, et Affaires étrangères et Commerce international Canada).

9.42 Le programme permet de recruter des diplômés canadiens qui ont atteint l'excellence dans leurs études, qui ont acquis de l'expérience dans le domaine des politiques et qui font preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou leurs études. Ces personnes ont les antécédents et les compétences nécessaires pour relever les défis que posent les politiques gouvernementales canadiennes et pour apporter une contribution significative à la fonction publique.

9.43 Le programme de RLP consiste en une campagne de recrutement ciblé, ce qui en fait un programme unique en son genre. Lorsque leur nom est inscrit au bassin, les candidats sont jumelés avec un leader en politiques chevronné. Celui-ci tente, dans un premier temps, de déterminer les ministères et organismes ainsi que les domaines qui présentent un intérêt, et organise ensuite des entrevues dans l'espoir d'établir un appariement. Grâce aux personnes de fort calibre qui ont été embauchées jusqu'à maintenant au moyen du programme, celui-ci soulève un intérêt considérable au sein des ministères et organismes.

Tableau 27 – Programme de recrutement de leaders en politiques

Exercice financier	Nombre de campagnes	Nombre de candidats	Nombre de candidats qualifiés	Nombre de nominations
2005-2006	2	2 084	95	66
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32

Source : Système de ressourcement de la fonction publique en date du 31 mars 2008 (pour le nombre de campagnes et le nombre de candidats) et dossiers de recrutement du programme (pour le nombre de candidats qualifiés et le nombre de nominations)

9.44 Ce sont quatre ministères et organismes fédéraux qui ont eu le plus souvent recours au programme : Affaires étrangères et Commerce international Canada, l'Agence canadienne de développement international, Environnement Canada et Patrimoine canadien.

9.45 Une évaluation du programme de RLP a été effectuée en 2007-2008, et les résultats ont été très positifs. L'évaluation visait à déterminer dans quelle mesure le programme de RLP atteignait ses objectifs et donnait les résultats attendus d'une façon efficace tout en maximisant les ressources. L'évaluation consistait en un sondage en ligne mené auprès des candidats au programme de RLP et d'autres groupes d'intervenants, des entrevues personnelles exhaustives avec les responsables du programme et d'autres intervenants, et un groupe de discussion composé de recrues du programme provenant des Affaires étrangères et du Commerce international Canada, soit le client le plus important. Les clients provenant des ministères et organismes fédéraux étaient d'avis que le programme de RLP était un mécanisme très utile dans le recrutement de spécialistes des politiques hautement qualifiés.

9.46 Entre autres, l'évaluation recommandait l'obtention d'un financement permanent et l'adoption d'un volet de perfectionnement afin de compléter le programme. La CFP travaillera de concert avec le SM champion pour élaborer un plan d'action visant à appliquer ces recommandations.

Recrutement d'étudiants à des emplois temporaires

9.47 La CFP gère trois programmes de recrutement spécialisés utilisés par les gestionnaires de la fonction publique fédérale afin d'embaucher des étudiants à des postes temporaires : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop).

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant a recueilli 58 681 candidatures et a donné lieu à 9 810 nominations d'étudiants.

9.48 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) est le principal instrument à l'aide duquel les ministères et organismes fédéraux recrutent des étudiants à des postes temporaires. Les candidats doivent être étudiants à temps plein dans un établissement d'enseignement secondaire ou postsecondaire agréé et doivent également retourner aux études à temps plein pendant l'année scolaire qui suit. En outre, ils doivent avoir l'âge minimal pour travailler dans la province ou le territoire où l'emploi est offert.

9.49 En 2007-2008, le PFETE a recueilli 58 681 candidatures et a donné lieu à 9 810 nominations d'étudiants, ce qui constitue une augmentation par rapport aux deux exercices précédents. Toutefois, le nombre total de candidatures reçues était considérablement moins élevé qu'au cours des exercices précédents. Des changements apportés aux procédures d'inscription au PFETE peuvent avoir eu une incidence sur le nombre d'étudiants inscrits au programme. La CFP a mis sur pied un plan d'action visant à remédier à la situation et à régler les nouveaux problèmes à mesure qu'ils surviendront.

Tableau 28 – Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Candidatures reçues	76 000	71 402	58 681
Embauches	8 581	9 574	9 810

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et activités d'embauche et de dotation de la CFP

Tableau 29 – Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Région géographique	2007-2008			
	Candidatures reçues	École secondaire	Collège	Université
Terre-Neuve-et-Labrador	949	113	111	725
Nouvelle-Écosse	2 251	286	212	1 753
Île-du-Prince-Édouard	947	184	63	700
Nouveau-Brunswick	2 028	232	142	1 654
Québec (sauf la RCN)	13 988	991	3 813	9 184
Ontario (sauf la RCN)	27 466	2 402	3 324	21 740
Manitoba	2 187	231	205	1 751
Saskatchewan	1 440	109	139	1 192
Alberta	2 363	251	509	1 603
Colombie-Britannique	3 935	392	637	2 906
Territoires du Nord-Ouest	71	18	13	40
Nunavut	17	2	6	9
Yukon	25	2	5	18
Hors du Canada	43	2	2	39
Inconnu	971	169	191	611
TOTAL	**58 681**	**5 384**	**9 372**	**43 925**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

9.50 **Programme des adjoints de recherche** – Le Programme des adjoints de recherche (PAR) a pour objet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui désirent acquérir de l'expérience en recherche. Le PAR est un programme unique qui dirige les étudiants vers des projets fédéraux en fonction de leurs intérêts particuliers en recherche. Le projet de recherche auquel un étudiant est affecté doit être lié à son programme d'études et l'aider à acquérir des connaissances particulières et des aptitudes en recherche, y compris en conception, exécution et évaluation de projets. Le PAR a été conçu pour aider le gouvernement du Canada à réaliser des recherches, à conserver ses brevets et droits de propriété intellectuelle et à promouvoir le transfert des connaissances scientifiques.

9.51 Les ministères et organismes fédéraux peuvent afficher toute l'année des postes en recherche sur le site Web du PAR. Pour que leur candidature soit retenue, les postulants doivent être reconnus comme des étudiants au sens de la *Politique sur l'embauche des étudiants* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

9.52 En 2007-2008, le gouvernement fédéral a approuvé un projet pilote qui a été réalisé à Ressources naturelles Canada – Secteur des sciences de la Terre. Le projet a été mis sur pied après une consultation de la CFP et de l'Agence de la fonction publique du Canada auprès des spécialistes des ressources humaines de Ressources naturelles Canada et des gestionnaires du Secteur des sciences de la Terre. Dans le cadre de ce projet pilote, les étudiants ont reçu une bourse d'études plutôt que l'allocation ou le salaire habituellement versé aux étudiants. Le succès du projet a convaincu l'Agence de la fonction publique du Canada d'ajouter les bourses aux salaires et aux allocations comme rémunérations possibles d'un participant au PAR.

9.53 Le PAR croît toujours en popularité. Le nombre de candidatures présentées par des étudiants augmente à mesure que les établissements d'enseignement apprennent à mieux le connaître. En 2007-2008, on a observé une augmentation considérable du nombre d'embauches (69, comparativement à 36 en 2006-2007) attribuable au nombre accru d'offres d'emploi affichées par les ministères et organismes. Toutefois, le nombre de réemplois a diminué. Le réemploi est directement lié aux recherches qui sont réalisées et au temps nécessaire aux étudiants pour rédiger leur thèse ou leur dissertation. La conclusion des projets de recherche explique cette diminution.

Tableau 30 – Programme des adjoints de recherche

Exercice financier	Candidatures	Présentations	Embauches	Réemplois
2006-2007	175	76	36	95
2007-2008	757	313	69*	75

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de recrutement de la CFP

*Sur les 69 étudiants embauchés en 2007-2008 dans le cadre du PAR, 36 ont reçu une allocation ou une bourse à titre de rémunération. Par conséquent, ils n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 42 de l'annexe 4, qui ne tient également pas compte des données relatives aux réemplois.

9.54 **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat** – Le Programme de stage d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) est le principal moyen d'offrir aux étudiants de niveau postsecondaire une formation en milieu de travail. Les programmes d'enseignement coopératif reposent sur une alternance entre les cours de formation théorique et les stages pratiques en milieu de travail dans un domaine lié au programme d'études de l'étudiant. Les programmes d'internat, quant à eux, permettent aux étudiants d'effectuer un stage supervisé de formation en milieu de travail afin d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour accéder à certains métiers et professions.

9.55 L'un des principaux rôles qui incombe à la CFP est de confirmer que les programmes d'enseignement coopératif et d'internat offerts par des établissements d'enseignement postsecondaire remplissent les critères d'admissibilité afin que les étudiants puissent obtenir un placement professionnel au sein de la fonction publique fédérale. Pour être admissibles, les étudiants doivent étudier à temps plein dans un programme d'enseignement coopératif ou d'internat approuvé par la CFP. Ce sont les ministères et organismes qui embauchent les étudiants; pour leur part, les établissements d'enseignement affichent les possibilités de placement professionnel. En 2007-2008, 3 757 placements ont été effectués, ce qui représente une augmentation de 8,7 % par rapport aux 3 456 étudiants placés en 2006-2007.

9.56 Le programme Coop est maintenant très prisé des gestionnaires de la fonction publique, d'autant plus qu'un nombre grandissant d'établissements d'enseignement demandent à la CFP de les reconnaître. La possibilité d'intégrer des étudiants après leurs études à des postes pour une durée déterminée ou une période indéterminée ne constitue qu'un des avantages dont se prévalent les gestionnaires.

En 2007-2008, 3 757 placements ont été effectués, ce qui représente une augmentation de 8,7 %...

9.57 En 2007-2008, la CFP a élargi le programme de sorte à y inclure des programmes d'apprentissage. La CFP envisagera maintenant la possibilité d'offrir le programme Coop dans des établissements d'enseignement secondaire et dans des universités à l'étranger. L'un des objectifs visés est de permettre aux Canadiens étudiant à l'étranger d'accéder aux possibilités qu'offre le programme au Canada.

9.58 En 2007-2008, la CFP a approuvé un programme de maîtrise en psychologie de l'orientation à la City University de Seattle, le baccalauréat ès sciences en administration des réseaux et des systèmes appliqués de l'Université de Rochester, ainsi que la maîtrise ès sciences en gestion spatiale de l'International Space University d'Illkirch Graffenstaden, en France. La CFP a autorisé sept établissements d'enseignement à l'extérieur du Canada à offrir le programme Coop. De plus, la CFP a approuvé, en partenariat avec le programme des sous-ministres champions du programme universitaire, un programme d'internat au Collège universitaire Glendon de l'Université York pour son programme de maîtrise bilingue en relations publiques et internationales.

9.59 L'élargissement du programme Coop assurera une plus grande visibilité des occasions d'emploi à la fonction publique fédérale et mettra à la disposition de la fonction publique un bassin plus important de recrues éventuelles. Le programme donne également la chance à l'administration fédérale de participer au perfectionnement des étudiants de niveaux secondaire et postsecondaire.

L'élargissement du programme Coop assurera une plus grande visibilité des occasions d'emploi à la fonction publique fédérale et mettra à la disposition de la fonction publique un bassin plus important de recrues éventuelles.

Tableau 31 – Placements dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop)

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Placements	3 153	3 434	3 465	3 757

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et activités d'embauche et de dotation de la CFP

Promotion de l'image de marque de la fonction publique

En 2007-2008, la CFP a mené diverses activités pour promouvoir davantage la fonction publique fédérale comme employeur de choix.

Des étudiants ambassadeurs ont représenté la CFP sur les campus universitaires dans la région de l'Atlantique, au Québec, dans les Prairies et au Nunavut. Les étudiants ambassadeurs font connaître les programmes de recrutement offerts aux étudiants et contribuent à présenter la fonction publique fédérale comme un milieu intéressant pour faire carrière en parlant de leur propre expérience.

La CFP a aussi fait de nombreuses présentations dans les établissements d'enseignement. Préparées en collaboration avec d'autres ministères et organismes, ces présentations permettent de faire connaître les possibilités offertes aux diplômés et constituent un complément au travail des étudiants ambassadeurs. Dans le cadre de la campagne de recrutement postsecondaire, la CFP a également rencontré de nombreuses personnes dans les universités et collèges du Canada.

Par l'intermédiaire de ses sept bureaux régionaux, la CFP a aussi participé à des salons des carrières destinés au grand public. En 2007-2008, la CFP a ainsi été représentée à 44 salons un peu partout au Canada.

En 2008-2009, la CFP continuera de se faire connaître auprès des étudiants. Elle élaborera, en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada et les autres organisations, un plan visant à créer un site Web de recherche d'emploi convivial à l'appui du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique.

Services de ressourcement des cadres de direction

9.60 La CFP continue d'offrir un éventail de services de ressourcement des cadres de direction de niveaux EX-1 à EX-3. Parmi ces services, notons des services de dotation interne pour la sélection de cadres de direction et des stratégies ciblées de dotation collective ou de recrutement concernant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou des collectivités fonctionnelles (telles que la collectivité de la technologie de l'information et celle de la gestion financières).

9.61 Avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005, la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination pour ce qui concerne les postes de cadres de direction (niveaux EX-1 à EX-5). Depuis lors, certains administrateurs généraux ont utilisé leurs services internes de ressources humaines pour doter ces postes. Nombre de ministères et organismes continuent, quant à eux, de faire appel à la CFP pour doter les postes de niveaux EX-1 à EX-3, tandis que l'Agence de la fonction publique du Canada les aide dans la sélection et le recrutement aux niveaux EX-4 et EX-5.

9.62 En 2007-2008, les ministères et organismes ont assumé une plus grande responsabilité en ce qui a trait à la dotation des postes de cadres de direction. La CFP a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de sélection lors de 425 processus des niveaux EX-1 à EX-3. La grande majorité de ces processus visait la dotation de postes particuliers. Comparativement à 2006-2007, il s'agit de 178 processus de moins (une réduction de 29,5 %) qui ont été appuyés par les services de la CFP.

Évaluation

9.63 La CFP offre un large éventail de produits d'évaluation et d'outils de sélection normalisés par l'entremise du Centre de psychologie du personnel. Toute une série d'outils normalisés peut être utilisée dans la gestion du volume élevé de candidatures reçues dans le cadre d'initiatives de dotation collective et de recrutement à grande échelle. Il s'agit, entre autres, d'outils qui permettentd'évaluer le jugement, les capacités de raisonnement et les aptitudes en communication écrite.

9.64 La CFP offre également une gamme d'instruments d'évaluation des aptitudes en gestion et en leadership, tels que des exercices de la corbeille, des simulations et des centres d'évaluation, notamment les Simulations pour la sélection des EX (SELEX). La CFP dispose de plusieurs outils servant à fournir aux candidats de l'information et de la rétroaction significatives sur leurs forces en gestion et leurs besoins en matière de perfectionnement. En outre, les Services de counselling aux cadres de direction offrent des services d'évaluation et d'encadrement axés sur la carrière aux cadres de direction ainsi qu'aux groupes de relève de niveaux EX moins 1 et EX moins 2. Le développement de produits et des services d'évaluation adaptés sont offerts en recouvrement des coûts.

...l'utilisation des outils normalisés de la CFP a augmenté de plus de 30 %...

9.65 **Nombre d'évaluations** – En 2007-2008, l'utilisation des instruments normalisés de la CFP a augmenté de plus de 30 % par rapport à l'exercice précédent. Il s'agit d'une augmentation générale attribuable à une hausse substantielle de la demande quant à divers examens de la CFP. Notons, par exemple, le nombre accru d'examens d'évaluation de langue seconde, une demande accrue en ce qui a trait aux examens de la CFP permettant d'évaluer la capacité cognitive, les compétences en communication écrite et en travail de bureau, ainsi qu'une augmentation portant au double le nombre d'examens (plus de 35 000) administrés et notés dans le cadre de processus de recrutement postsecondaire.

9.66 Le processus d'évaluation utilisé dans le cadre de la campagne de recrutement postsecondaire a permis aux gestionnaires d'embauche de créer des bassins de candidats de niveau postsecondaire évalués au préalable par rapport au jugement, aux capacités de raisonnement et aux compétences en communication écrite.

9.67 Le nombre global de demandes relatives aux examens de la CFP a augmenté considérablement en 2007-2008. Toutefois, le nombre d'évaluations du comportement effectuées par la CFP, comme les SELEX et les vérifications structurées des références, a connu une légère diminution. Les SELEX et les vérifications des références effectuées par la CFP servent à évaluer les compétences clés en leadership de la fonction publique. D'une part, les SELEX fournissent des renseignements relatifs aux compétences d'un candidat au niveau de la direction. D'autre part, les vérifications des références font partie intégrante du processus de sélection. Lorsqu'elles sont menées de façon adéquate, les vérifications peuvent s'avérer un moyen inestimable de cerner et d'éviter les problèmes et coûts éventuels. La démarche structurée appliquée par la CFP à la vérification des références comprend des instruments adaptés à chacun des cinq niveaux de cadre de direction, de la formation pour les vérificateurs ainsi qu'un contrôle de la qualité.

9.68 Au cours de l'exercice 2007-2008, on a pu observer à la CFP une croissance constante en ce qui a trait aux services d'encadrement et de counselling offerts par les Services de counselling aux cadres de direction. Les demandes de service ont connu en 2007-2008 une augmentation de 14 % (996 clients servis), et la demande relative à des services de perfectionnement particuliers tels que l'Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX (IPEX) a continué de croître. Mis en œuvre en 2006-2007, l'IPEX permet aux participants d'obtenir, dans le cadre de plusieurs séances, une rétroaction exhaustive de la part de psychologues agréés et de cadres de direction agissant à titre d'encadreurs par rapport à leur potentiel et leurs compétences en leadership. Le service est adapté aux fonctionnaires intéressés par l'avancement professionnel des cadres de direction ainsi qu'aux organisations qui effectuent une planification organisationnelle ainsi qu'une planification de la relève.

...on a pu observer à la CFP une croissance constante en ce qui a trait aux services d'encadrement et de counselling offerts par les Services de counselling aux cadres de direction.

9.69 **Outils pour évaluer les compétences clés en leadership** – La CFP a remarqué l'intérêt de plus en plus marqué que suscitent les outils pour évaluer les compétences associées au profil des compétences clés en leadership. L'exercice 2007-2008 marque la mise en œuvre d'une version revue de la simulation à l'intention des cadres de direction de niveau EX-3 conçue par la CFP. Cette nouvelle simulation, qui évalue les valeurs et l'éthique, la réflexion stratégique, la mobilisation et l'excellence en gestion, est administrée par des jurys de sélection de la CFP composés de psychologues et de cadres de direction chevronnés. Il s'agit d'un instrument normalisé juste, valide et fiable qui prend en considération les réalités du travail au niveau des cadres de direction. Les gestionnaires d'embauche peuvent utiliser les cotes de compétences indépendantes y étant associées pour compléter des renseignements provenant d'autres outils, comme les entrevues structurées et la vérification des références.

Tableau 32 – Nombre d'évaluations

Type d'évaluations	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Changement (par rapport à l'exercice précédent)
Ensemble des examens et des évaluations	129 042	112 318	162 200	180 591	237 112	31,3 %
Évaluation pour les EX au niveau d'entrée (SELEX)	412	309	485	544	460	-15,4 %
Simulation pour les EX-3	Non disponible	2	3	4	54	1 250 %
Vérification des références pour les EX	1 761	2 103	2 246	1 892	1 565	-17,2 %

Source : Centre de psychologie du personnel

9.70 **Évaluation de langue seconde** – La CFP est responsable de l'évaluation de la compétence dans la langue seconde aux fins de dotation. Pour s'acquitter de ce mandat, elle élabore, administre et assure le suivi des examens de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale ou encore les met à la disposition des personnes qui en ont besoin. La CFP accorde une reconnaissance professionnelle aux évaluateurs dans les ministères et organismes pour les examens de compréhension de l'écrit et d'expression écrite. En outre, la CFP choisit des personnes ayant des antécédents en linguistique ou en enseignement, les forme et leur accorde l'accréditation d'évaluateur linguistique afin qu'elles puissent faire passer le test d'interaction orale.

Tableau 33 – Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et augmentation par rapport à l'exercice précédent

Types d'évaluation	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Augmentation (par rapport à l'exercice précédent)
Compréhension de l'écrit	20 351	20 610	26 319	27 244	32 894	20,7 %
Expression écrite	22 679	23 347	28 950	29 887	36 139	20,9 %
Interaction orale	19 739	20 291	22 963	24 327	25 831	6,2 %
TOTAL	**62 769**	**64 248**	**78 232**	**81 458**	**94 864**	**16,5 %**

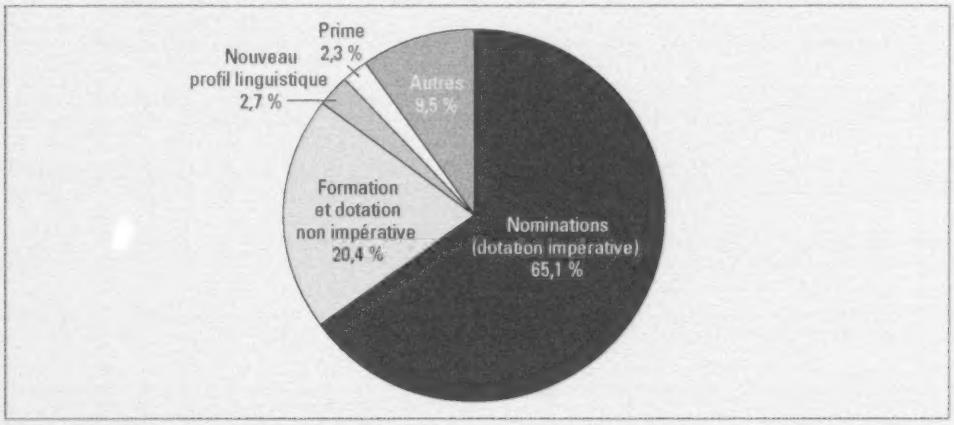
Source : Centre de psychologie du personnel

9.71 En 2007-2008, les examens d'évaluation de langue seconde (ELS) ont connu une augmentation de 16,5 %, portant la hausse générale à 51 % par rapport aux cinq exercices précédents. Cette augmentation était surtout marquée en ce qui concerne les examens de compréhension de l'écrit et d'expression écrite.

9.72 **Délai d'attente** – La CFP a continué à travailler d'arrache-pied, en 2007-2008, pour réduire le délai d'attente associé aux tests d'interaction orale. Bien qu'elle ait réalisé des progrès considérables dans les cas où le français est la langue seconde évaluée en 2006-2007, un nombre élevé de demandes d'évaluation en anglais au printemps 2007 a occasionné des retards importants. En se fondant sur les mesures mises en œuvre en 2006-2007, la CFP a adopté une stratégie multidimensionnelle visant à réduire et à stabiliser les services d'examen en anglais et en français au cours de l'année. Par conséquent, le délai de prestation de services aux fins de dotation impérative et de formation linguistique est passé de 21 semaines, au printemps 2007, à moins de deux semaines, en février et mars 2008.

9.73 En 2007-2008, 65 % des tests d'interaction orale d'ELS ont été réalisés dans le cadre de processus de nomination pour des postes à dotation bilingue impérative. La CFP prévoit que la dotation impérative continuera d'avoir une incidence sur les délais de prestation de services relatifs à l'ELS dans les années à venir. En 2008-2009, la CFP explorera d'autres mécanismes qui l'aideront à veiller à ce que les délais de prestation de services ne dépassent pas les nouvelles normes.

Figure 21 – Utilisation du test d'interaction orale en 2007-2008



Source : Centre de psychologie du personnel

9.74 **Modernisation des examens** – En 2005-2006, la CFP a lancé un plan pluriannuel dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre une nouvelle génération d'instruments d'ELS. Le nouveau test d'expression écrite dans la seconde langue officielle de l'ELS est entré en vigueur en octobre 2007. La mise en œuvre totale du test de compétence orale dans la seconde langue officielle se fera en juin 2008. On a commencé, en 2007-2008, l'élaboration du nouveau test de compréhension de l'écrit, dont la mise en œuvre est prévue pour décembre 2009.

9.75 Conformément aux pratiques professionnelles d'examen, la CFP exerce une étroite surveillance de ses nouveaux tests et effectue un examen opérationnel de ceux-ci après quelques mois d'utilisation. Un examen du nouveau test d'expression écrite dans la seconde langue officielle de l'ELS effectué après six mois a révélé qu'il s'agissait d'un outil extrêmement fiable. Cependant, certaines personnes évaluées ont trouvé que le nouveau test était fatiguant, et certains administrateurs de tests étaient d'avis qu'il était difficile de faire passer à la fois le test de compréhension de l'écrit et le test d'expression écrite dans une même demi-journée. Compte tenu de la grande fiabilité du test, la CFP a été en mesure de réduire le nombre d'éléments, qui est passé de 80 à 65, tout en préservant la validité du test et sa conformité aux normes en matière de langue seconde. La version plus courte du test a été mise en œuvre le 2 juin 2008.

9.76 **Taux de réussite au test d'interaction orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice** – La CFP effectue le suivi du taux de réussite au test d'interaction orale dans la langue seconde. Le tableau 34 illustre les taux de réussite des trois derniers exercices, pour tous les niveaux combinés, pour les compétences linguistiques de niveaux B et C ainsi que pour le niveau C chez les cadres de direction. En ce qui concerne le test anglais, pour tous les niveaux combinés, le taux de réussite est passé de 83,1 % en 2005-2006 à 81,8 % en 2006-2007, pour ensuite remonter et atteindre 83,4 % en 2007-2008. Le taux de réussite chez les cadres de direction de niveau C a d'abord augmenté, passant de 68,2 % à 77,8 %, pour ensuite diminuer au cours du dernier exercice et atteindre 74,1 %. Dans le cas du test français, on observe une augmentation générale du taux de réussite au cours des trois derniers exercices pour les compétences linguistiques de niveaux B et C, et de niveau C chez les cadres de direction. Il est difficile d'expliquer ces variations en raison des différents facteurs influant sur les résultats, y compris le profil changeant des personnes qui passent les tests ainsi que des changements dans la démographie et les politiques.

Tableau 34 – Taux de réussite au test d'interaction orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice*

Niveau	2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A, B et C)	50,3 %	83,1 %	61,9 %	81,8 %	66,4 %	83,4 %
Niveau B seulement	63,7 %	88,7 %	72,2 %	89,5 %	76,0 %	90,4 %
Niveau C seulement	35,4 %	72,1 %	48,5 %	66,5 %	53,5 %	66,6 %
– Niveau C chez les cadres de direction seulement	32,0 %	68,2 %	49,2 %	77,8 %	57,2 %	74,1 %

Source : Centre de psychologie du personnel

*On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné divisé par le nombre total de personnes ayant passé le test pour lequel ce niveau est exigé, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

9.77 **Exemptions** – Lorsqu'un candidat a atteint le niveau C pour une compétence particulière (compréhension de l'écrit, expression écrite ou interaction orale) et que les résultats obtenus sont particulièrement excellents, il obtient une exemption qui lui permet de ne plus avoir à passer de tests pour cette compétence. Il s'agit de cas où l'excellence des résultats obtenus au test laisse croire que le candidat pourra maintenir indéfiniment le niveau C. L'approche de la CFP à l'égard des exemptions est conforme aux pratiques appliquées dans d'autres établissements bilingues, tels que l'Université d'Ottawa, où il n'y a pas de reprise des tests.

9.78 En ce qui concerne le groupe des EX, au cours des exercices 2005-2006 à 2007-2008 inclusivement, 78 personnes ont atteint le niveau C au test d'interaction orale en anglais, parmi lesquelles 24 (30,8 % des 78 personnes) ont été exemptées. Parmi les candidats testés en français pour la même période, 623 personnes ont atteint le niveau C au test d'interaction orale et 27 d'entre elles (4,3 % des 623 personnes) ont obtenu une exemption.

9.79 **Le point sur le Comité d'examen tripartite** – En 2006-2007, la CFP a mené un projet pilote sur la langue seconde appelé Comité d'examen tripartite. Le mandat du Comité consistait à examiner, sous divers angles, le cas de fonctionnaires qui éprouvaient de la difficulté à atteindre le niveau de compétence requis à l'oral dans la seconde langue officielle. Le comité consultatif est composé de représentants de la CFP (évaluation des connaissances linguistiques), de l'École de la fonction publique du Canada (formation linguistique) et du ministère ou de l'organisme d'attache du fonctionnaire. Il fournit des recommandations personnalisées, au cas par cas, au ministère ou à l'organisme visé. Au cours des deux derniers exercices, le Comité a examiné 24 cas provenant de 18 organisations fédérales. Les commentaires formulés par les organisations ainsi que par les fonctionnaires visés par le processus se sont avérés positifs. Au cours de la première année, plus de 50 % des fonctionnaires qui ont profité du service ont finalement atteint les exigences linguistiques visées. La CFP a l'intention d'intégrer progressivement, en 2008-2009, les services offerts par le Comité au régime de recouvrement des coûts.

Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a continué d'accroître progressivement les services d'examen en ligne.

9.80 **Initiatives d'évaluation : examen en ligne** – Au cours de l'exercice 2007-2008, la CFP a continué d'accroître progressivement les services d'examen en ligne. L'examen en ligne est une façon efficace d'accélérer l'administration et la notation d'un examen ainsi que la communication des résultats. En 2007-2008, la CFP a implanté dans ses sept bureaux régionaux ses centres d'examen en ligne à postes multiples.

9.81 L'examen en ligne a également suscité un intérêt accru chez les ministères et organismes fédéraux. La CFP continue de formuler des conseils à l'intention des organisations qui désirent mettre sur pied leurs propres centres d'examen en ligne pour administrer les examens de la CFP, y compris la Chambre des communes, Statistique Canada et Santé Canada.

9.82 Les examens en ligne normalisés servent à évaluer les compétences en compréhension de l'écrit et en expression écrite dans la langue seconde ainsi que les compétences en expression écrite, le jugement et les capacités de raisonnement pour les postes au niveau d'agent. Au cours de l'exercice 2008-2009, la CFP présentera des examens en ligne supplémentaires destinés à un usage général.

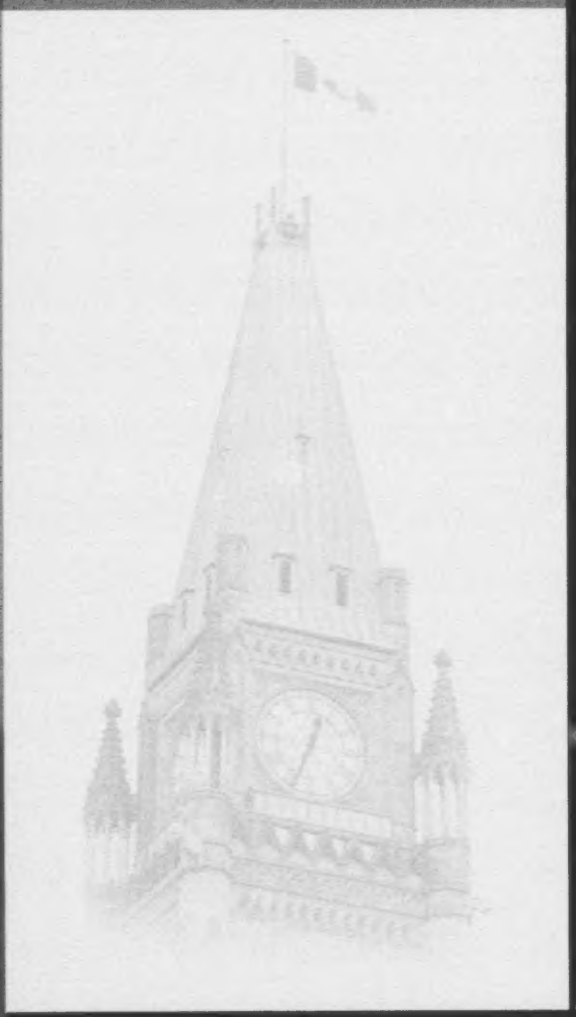
9.83 En 2007-2008, la CFP a continué de réaliser des recherches sur les pratiques exemplaires et de faire des études empiriques sur des possibilités d'examens non surveillés. De tels examens aideraient les gestionnaires à gérer le nombre élevé de candidatures et à réduire au minimum les coûts de déplacement des postulants. La CFP évalue également le concept selon lequel les examens non surveillés pourraient être utilisés pour évaluer certaines compétences et aptitudes essentielles communes. Les résultats de l'étude doivent être dévoilés en 2008-2009.

9.84 **Mesures d'adaptation pour les examens** – Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la politique commune de la CFP et du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulée *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, les organisations fédérales sont tenues de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées. Cette obligation s'applique également à l'égard des candidats inscrits à des processus de sélection et de nomination. Les psychologues du Centre de psychologie du personnel mettent en œuvre les mesures d'adaptation nécessaires pour la série d'examens normalisés de la CFP. La CFP a observé une augmentation de 70 % du nombre total de demandes d'adaptation au cours des trois derniers exercices (2005-2006 : 1 346; 2006-2007 : 1 952; 2007-2008 : 2 294). De plus, la CFP fait état d'une augmentation considérable du nombre de demandes en ce qui a trait aux services professionnels qu'il offre à l'égard des mesures d'adaptation à prendre en vue des examens administrés par les ministères et organismes. Le Centre a reçu environ 500 demandes de la sorte en 2007-2008 seulement.

9.85 La CFP a également remarqué une augmentation de la complexité de nombreux cas, notamment lorsqu'il s'agit de candidats ayant des handicaps et des troubles d'apprentissage multiples. En raison du nombre accru de demandes et de la complexité grandissante des cas, les services d'adaptation font maintenant l'objet de listes d'attente. En 2007-2008, la CFP a obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor d'offrir en recouvrement des coûts les services d'adaptation pour les examens administrés par les ministères et organismes. Elle commencera la mise en œuvre progressive de cette autorisation en 2008-2009. Elle explore également d'autres mécanismes internes et externes qui pourraient lui permettre de rattraper les retards à l'égard des mesures d'adaptation à prendre en vue des examens de la CFP.

En 2007-2008, la CFP a conçu des outils d'évaluation adaptés afin de répondre aux besoins de plusieurs organisations et programmes de perfectionnement. Des psychologues de la CFP de la région du Québec ont mis au point un examen de jugement situationnel sur mesure pour l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). L'examen servira à recruter, au niveau d'entrée, des inspecteurs qualifiés dans des domaines spécialisés tels que la biologie, la médecine vétérinaire et l'agriculture. L'examen est adapté à l'environnement de travail de l'ACIA, et sert à évaluer l'éthique, les valeurs, les relations avec l'industrie et le travail d'équipe.

Annexes



Annexe 1

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique

	Agence spatiale canadienne	Commission des plaintes du public contre la GRC	Bureau de l'enquêteur correctionnel	Gendarmerie royale du Canada
Conditions	Du 31 déc. 2005 à ce jour	Du 4 oct. 2005 à ce jour	Du 5 nov. 2007 à ce jour	Du 28 avril 2008 à ce jour
Conditions imposées pour les nominations annoncées et non annoncées, qui sont externes et internes à la fonction publique.				
Conseiller spécial (affecté de la CFP) travaillant de concert avec l'organisation pour appuyer le commissaire et lui donner des conseils relativement à la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP.				X
Examen et approbation par la CFP de la stratégie et de l'approche utilisées pour les programmes d'emploi étudiant et les processus d'emploi occasionnel.	X			
Approbation préalable par la CFP du choix du processus de nomination.				
Approbation préalable par la CFP des critères de mérite.	X			
Examen par la CFP de tous les outils d'évaluation proposés.	X			
Le représentant de la CFP fait partie de tous les jurys d'évaluation à titre de conseiller (sans coter le candidat).				
Une fois toutes les qualifications essentielles évaluées et les autres critères de mérite appliqués, la CFP examine et approuve les résultats et le choix des candidats dont la nomination est envisagée avant la notification.				
Approbation par la CFP des candidats dont la nomination est proposée, s'il y a des différences entre la deuxième notification et la première.				
Une copie des lettres d'offre signées est envoyée à la CFP.				

Annexe 1

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique *(suite)*

	Agence spatiale canadienne	Commission des plaintes du public contre la GRC	Bureau de l'enquêteur correctionnel	Gendarmerie royale du Canada
Conditions	Du 31 déc. 2005 à ce jour	Du 4 oct. 2005 à ce jour	Du 5 nov. 2007 à ce jour	Du 28 avril 2008 à ce jour
La CFP est informée des plaintes adressées au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et des décisions de ce dernier.				
La CFP conserve tous les pouvoirs en ce qui concerne les processus de ressourcement des EX et procède à toutes les opérations.	X			
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué.		X directeur exécutif		
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué, à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, lequel pouvoir peut être subdélégué à n'importe quel niveau.	X directeur général			
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes peuvent être subdélégués seulement au personnel des Ressources humaines (RH) [y compris les fonctionnaires et les membres de l'organisation]. Un membre du personnel des RH subdélégué peut autoriser une nomination au cas par cas, seulement s'il est d'un niveau équivalent ou supérieur à celui du gestionnaire d'embauche.				X (en vigueur depuis le 1er juill. 2008)
Les fonctionnaires sont tenus de collaborer aux activités de surveillance des RH menées par la CFP afin d'évaluer les progrès en regard des problèmes soulevés dans le cadre de ces activités de surveillance.	chaque trimestre			
L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilisation définis dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, au sujet de toutes les exigences concernant les rapports, lesquelles sont précisées dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que des vérifications et études internes que l'organisation effectue ou souhaite effectuer.		chaque trimestre	chaque trimestre	

Annexe 1

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique *(suite)*

	Agence spatiale canadienne	Commission des plaintes du public contre la GRC	Bureau de l'enquêteur correctionnel	Gendarmerie royale du Canada
Conditions	Du 31 déc. 2005 à ce jour	Du 4 oct. 2005 à ce jour	Du 5 nov. 2007 à ce jour	Du 28 avril 2008 à ce jour
La réponse au rapport de vérification de la CFP doit être donnée en temps opportun.	X			
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports d'étape trimestriels sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation.				chaque trimestre
Demander avis et conseil à un expert pour traiter les questions soulevées dans le rapport de vérification de la CFP, notamment en ce qui concerne : • l'établissement de liens entre la planification des RH et le choix du processus de nomination; • la clarification des rôles et responsabilités en matière de dotation; • le renforcement de la capacité de ses spécialistes des RH; • la formation des gestionnaires.	X			

Annexe 2

Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire

Organisations	Personnes concernées	Période d'application
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 7 mars 2006 au 31 juillet 2008
Affaires indiennes et du Nord Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 7 juin 2006 au 31 juillet 2008
Défense nationale	Les membres des Forces canadiennes	Du 1er mai 2006 au 31 juillet 2008
Environnement Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 7 mars 2006 au 31 juillet 2008
Gendarmerie royale du Canada	Les membres réguliers et civils de la GRC au niveau déterminé par l'administrateur général	Du 1er juillet 2008 jusqu'à nouvel ordre
	Les membres réguliers et civils de la GRC au sein du réseau des Ressources humaines	Du 27 juin 2006 jusqu'à nouvel ordre
Industrie Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 29 septembre 2006 au 31 juillet 2008
Infrastructure Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 15 octobre 2007 au 31 juillet 2008
Ministère des Finances	Certains participants d'Échanges Canada	Du 24 juillet 2007 au 31 juillet 2008
Santé Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 25 avril 2006 au 31 juillet 2008
Secrétariat du Conseil du Trésor	Certains participants d'Échanges Canada	Du 25 juillet 2007 au 31 juillet 2008
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Certains participants d'Échanges Canada	Du 6 février 2007 au 31 juillet 2008
	L'ombudsman de l'approvisionnement désigné	Du 19 novembre 2007 jusqu'à la nomination de l'ombudsman de l'approvisionnement et l'établissement officiel du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement

Annexe 3

Dossiers d'enquête

Annexe 3A – Enquêtes fondées, article 66 de la LEFP

Dossier 1

Une allégation anonyme de conduite irrégulière a été présentée au sujet d'un processus de nomination ayant eu lieu à l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Selon l'allégation, le choix d'un processus de nomination externe était injuste et la nomination effectuée n'était pas fondée sur le mérite. Le processus n'était pas annoncé, et une seule personne a été nommée au poste.

Conclusions de l'enquête : L'énoncé des critères de mérite pour le poste avait été établi en fonction des qualifications de la personne nommée. De plus, l'Agence n'a pas démontré le lien entre l'évaluation des qualifications et les commentaires écrits visant à justifier la nomination. Enfin, l'ACDI n'a pas évalué plusieurs qualifications qui figuraient dans l'énoncé des critères de mérite ayant servi aux fins de la nomination.

La CFP n'a pas demandé à l'Agence de réévaluer la personne, car cette dernière s'est qualifiée depuis pour un poste au sein d'une autre organisation.

La CFP a donné instruction aux gestionnaires de la direction générale visée de suivre une formation sur l'établissement des qualifications essentielles, l'évaluation de candidats et l'équité en matière d'emploi. La CFP a de plus exigé que l'ACDI lui fournisse les documents de cours préalablement à la formation, aux fins d'examen.

Dossier 2

Au cours d'une enquête relative à un processus de nomination externe mené par l'Agence de la fonction publique du Canada, la CFP a déterminé qu'un candidat avait été injustement éliminé du processus de sélection, car il n'avait pas le niveau de scolarité requis.

L'erreur provenait d'une réponse inscrite par le candidat dans un champ du système de demande d'emploi en ligne de la CFP. En effet, le système a automatiquement éliminé le candidat à la présélection, celui-ci ayant indiqué avoir terminé quatre années d'études secondaires au lieu d'avoir coché l'option « terminées » dans la rubrique « études secondaires ». Or le candidat avait terminé ses études secondaires en quatre ans. Cette information était clairement précisée dans son curriculum vitæ. On a donc déterminé que le candidat avait raisonnablement démontré qu'il avait le niveau de scolarité requis et que l'erreur était issue du système en ligne.

Depuis, le système en ligne a été modifié de façon à obliger les candidats à répondre par oui ou non à la question visant à savoir s'ils ont un diplôme d'études secondaires. Le système les invite à inscrire le nombre d'années d'études secondaires terminées seulement lorsque la réponse est négative.

La CFP a demandé de faire évaluer la personne en question au regard des critères du processus de sélection afin de déterminer si elle se qualifiait. Comme le bassin était épuisé et que l'Agence constituait de nouveaux bassins, la CFP a exigé que l'Agence prenne en considération aux fins de nomination la candidature de la personne, si celle-ci se qualifiait, avant de nommer des candidats tirés des bassins en cours de création.

Dossier 3

Dans le cadre d'un processus de sélection au sein de Service Canada, on a évalué les qualités personnelles au moyen de deux outils de sélection : une entrevue et une vérification des références. La personne nommée a obtenu un certain nombre de points pour les qualités personnelles, mais rien ne prouvait que la vérification des références avait contribué à déterminer cette note. Cette situation a donné lieu à une constatation de conduite irrégulière qui a entaché la sélection et la nomination du candidat.

Le Ministère avait eu plusieurs occasions de remettre en question l'absence de preuves relatives aux notes accordées, soit avant la nomination et après réception de la plainte. La décision de ne pas examiner la documentation relative au processus de nomination était une erreur qui a aggravé l'anomalie d'origine.

Omettre la vérification des références pour appuyer les notes accordées constitue une conduite irrégulière. Cette omission, conjuguée à la décision de ne pas examiner la documentation, constitue une erreur, laquelle contrevient à l'article 66 de la LEFP.

La CFP a imposé la constitution d'un nouveau comité d'évaluation chargé de réévaluer les qualités personnelles du candidat. Elle a également ordonné que les résultats lui soient communiqués afin qu'elle confirme ou révoque la nomination. Enfin, la CFP a exigé que le Ministère s'assure que tous les processus de nomination externes respectent le principe du mérite, l'impartialité et les valeurs directrices, notamment la transparence, ainsi que les dispositions de la LEFP et de son règlement d'application.

Annexe 3B – Enquêtes sur les activités politiques en vertu de l'article 118 de la LEFP

Activités politiques irrégulières contrevenant au paragraphe 115(1)
(candidature à des élections municipales)

Un fonctionnaire de la Défense nationale s'est porté candidat à des élections municipales en Alberta sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. Après avoir été informé de ces dispositions, le fonctionnaire a retiré sa candidature des élections.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée aux responsables du Ministère pour leur rappeler de transmettre les messages relatifs aux activités politiques à tous les membres du personnel, y compris ceux qui ont un accès restreint au courrier électronique.

Un fonctionnaire de l'Agence Parcs Canada a siégé à un conseil municipal dans les Territoires du Nord-Ouest pendant de nombreuses années. Au moment où il était candidat dans le cadre d'une réélection, il n'a pas demandé la permission à la CFP avant de se porter candidat à des élections municipales, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. En décembre 2005, l'Agence avait fait circulé un avis à l'intention du personnel les informant des changements apportés aux dispositions de la LEFP en matière d'activités politiques. Par la suite, l'Agence avait fourni des renseignements inadéquats au fonctionnaire concernant la participation à des élections municipales. Ce dernier agissait sans être entièrement informé des exigences et estimait qu'il respectait toutes les obligations. Lorsqu'il a demandé à l'Agence s'il y avait d'autres obligations à remplir, elle ne lui a pas répondu.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour lui faire savoir que l'activité visée était contraire à la LEFP et pour lui rappeler ses obligations aux termes de la partie 7 de la LEFP. De plus, la CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée aux responsables de l'Agence pour leur rappeler que les dispositions en matière d'activités politiques de la CFP s'appliquent bien à l'Agence et à son personnel.

Un fonctionnaire de Citoyenneté et Immigration Canada a reçu la permission de participer à des élections municipales en Alberta, en application du paragraphe 115(2) de la LEFP.

Toutefois, le fonctionnaire a obtenu une affectation intérimaire pendant la période électorale sans en informer la CFP. Or la CFP avait accordé la permission à la condition explicite que celui-ci lui communique tout changement dans ses fonctions.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour l'informer qu'il avait agi contrairement aux conditions de la permission qu'elle avait fixées et pour lui rappeler ses obligations aux termes de la partie 7 de la LEFP.

Un fonctionnaire de la Défense nationale s'est porté candidat à des élections municipales en Alberta et sa candidature a été retenue. Il travaillait dans un endroit où l'accès à des ordinateurs était limité. Il prétend n'avoir jamais vu de communiqués concernant les activités politiques des fonctionnaires. Lorsque le fonctionnaire a pris connaissance des dispositions de la LEFP, il a présenté immédiatement la demande de permission à la direction. Cependant, le gestionnaire en a retardé l'envoi à la CFP de quatre semaines. Le fonctionnaire a continué de se porter candidat aux élections municipales même après été informé qu'il devait, avant tout, demander et obtenir la permission de la CFP.

La CFP a ordonné qu'une lettre de réprimande soit envoyée au fonctionnaire, et une copie de celle-ci, ajoutée à son dossier personnel, pour l'informer que l'activité était contraire au paragraphe 115(1) de la LEFP et lui rappeler ses obligations aux termes de la partie 7 de la LEFP.

De plus, on a exigé du fonctionnaire qu'il demande la permission pour le reste de son mandat. Enfin, on a envoyé une lettre aux responsables du Ministère pour leur rappeler de transmettre les messages relatifs aux activités politiques à tous les membres du personnel, y compris ceux qui ont un accès restreint au courrier électronique.

Un fonctionnaire de Service correctionnel du Canada était candidat à des élections municipales en Alberta. Il n'avait pas demandé ni obtenu la permission de la CFP avant de se porter candidat aux élections ou d'être choisi comme tel. Lorsque le fonctionnaire a appris qu'il contrevenait au paragraphe 115(1) de la LEFP, il a mis fin à l'activité et annoncé publiquement son retrait des élections.

La personne ayant cessé l'activité, la CFP n'a ordonné aucune mesure corrective.

Un fonctionnaire de Service correctionnel du Canada était candidat à des élections municipales en Alberta. Il n'avait pas demandé ni obtenu la permission de la CFP avant de se porter candidat aux élections ou d'être choisi comme tel, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. Lorsque le fonctionnaire a pris connaissance des exigences, il était trop tard pour retirer sa candidature des élections.

La CFP a rédigé une lettre de réprimande et a exigé que celle-ci soit versée au dossier personnel du fonctionnaire et qu'une copie soit envoyée à l'administrateur général.

Un fonctionnaire de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique a été réélu à titre de conseiller municipal à l'Île-du-Prince-Édouard sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. La Direction de la responsabilisation de la CFP l'a découvert en procédant à un exercice de surveillance des activités politiques. Le gestionnaire de ce fonctionnaire était au courant de la situation, mais n'avait pas incité ce dernier à demander la permission de la CFP.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour l'informer que l'activité contrevenait à la LEFP et lui rappeler ses obligations constantes aux termes de la partie 7 de la LEFP.

Un fonctionnaire d'Anciens Combattants Canada s'est porté candidat à des élections municipales à l'Île-du-Prince-Édouard sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP.

Selon ce dernier, sa participation aux élections ne constituait pas une activité politique étant donné que la charge était attribuée par acclamation, à titre bénévole et sans rémunération, pour une très courte durée : une année.

La CFP a ordonné qu'une lettre soit envoyée au fonctionnaire pour l'informer que l'activité était contraire à la LEFP et lui rappeler que, dans l'avenir, il devra demander la permission de la CFP pour se porter candidat à des élections.

Un fonctionnaire de Pêches et Océans Canada s'est porté candidat à des élections municipales à l'Île-du-Prince-Édouard sans demander ni obtenir la permission de la CFP, contrairement aux dispositions du paragraphe 115(1) de la LEFP. Il n'était pas au courant des exigences, n'avait pas d'adresse électronique ni l'accès à un ordinateur au travail. Il est donc probable qu'il n'ait vu aucun communiqué portant sur les activités politiques. Le supérieur de ce fonctionnaire, qui connaissait les activités de ce dernier, n'était pas au courant de l'obligation de demander la permission à la CFP.

Les fonctionnaires sont tenus de s'informer de leurs obligations relatives aux activités politiques. Cependant, une partie de la responsabilité incombe aux administrateurs généraux, lesquels doivent faire en sorte que leur personnel connaisse, comprenne et respecte la réglementation.

La CFP a ordonné que soit envoyées, d'une part, une lettre d'avertissement au fonctionnaire et, d'autre part, une lettre aux responsables du Ministère pour leur rappeler de transmettre les messages relatifs aux activités politiques à tous les membres du personnel, y compris ceux qui travaillent dans les collectivités éloignées.

Un fonctionnaire de Pêches et Océans Canada siégait à un conseil à l'Île-du-Prince-Édouard sans avoir demandé ni obtenu au préalable la permission de la CFP, contrairement aux exigences du paragraphe 115(1) de la LEFP. Ses superviseurs, qui avaient mal compris les dispositions de la LEFP, ne sont pas intervenus dans les activités du fonctionnaire.

On tâche actuellement de déterminer les mesures correctives à prendre.

Annexe 3C – Enquête fondée, article 7.1 de l'ancienne LEFP, Bureau de l'enquêteur correctionnel

Un concours public a eu lieu pour doter des postes au Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC). À la première étape, 51 candidats ont été retenus à la présélection par la Division des ressources humaines de Sécurité publique Canada, fournisseur de services de ressources humaines du BEC.

Un candidat de l'extérieur de la fonction publique avait présenté une déclaration volontaire à titre de membre d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. Le fournisseur de services de ressources humaines a indiqué au Ministère que le candidat pouvait être considéré comme un bénéficiaire de priorité. Le BEC a invité le candidat à une entrevue avant le début de l'étape de l'évaluation dans le cadre du concours public. Par la suite, on a offert un poste pour une durée déterminée au candidat.

La CFP a établi que les mesures de dotation ayant mené à la nomination du candidat comportaient plusieurs irrégularités, lesquelles étaient contraires au principe du mérite.

Parmi celles-ci, mentionnons le fait que le BEC n'avait pas le droit de considérer le candidat comme un bénéficiaire de priorité. En effet, ce dernier n'étant pas un fonctionnaire au moment où il avait posé sa candidature, la priorité ne s'appliquait pas. On a aussi constaté d'autres irrégularités, notamment dans l'administration des examens.

Depuis, le candidat a été nommé à un poste à l'issue d'un processus de nomination externe annoncé. Par conséquent, la CFP a clos le dossier.

Annexe 3D – Enquête non fondée, article 66 de la LEFP, Bureau de l'enquêteur correctionnel

Après la tenue d'un processus non annoncé visant à doter un poste de préposé à l'accueil, la CFP a déterminé que le Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC) n'avait pas contrevenu à la LEFP et que le choix d'un tel processus était raisonnable. Même si le BEC avait commis une erreur dans la justification relative au processus non annoncé, l'erreur n'a pas eu d'incidence sur la sélection de la personne qui a été nommée, car d'autres éléments de la justification étaient néanmoins raisonnables.

Par conséquent, la CFP a mis fin à son intervention dans ce dossier.

Annexe 4

Tableaux statistiques

Le présent rapport annuel contient un certain nombre de figures et tableaux. Les données qui s'y trouvent proviennent de diverses sources. Des données plus détaillées sont accessibles sur support électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Source des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier des titulaires de l'Agence de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la Commission de la fonction publique (CFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche – On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et de son règlement d'application.

Activités de dotation – Sont désignées par « activités de dotation » les nominations externes à la fonction publique et les activités de dotation internes à la fonction publique. Les nominations externes à la fonction publique comprennent les nominations de personnes du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujetti à la LEFP. Les activités de dotation internes à la fonction publique englobent toutes les nominations ou mutations au sein des ministères ou organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Les activités globales d'embauche et de dotation ont augmenté de 9,4 %, passant à 122 093 en 2007-2008 par rapport à 111 567 en 2006-2007.

Il convient de noter que les déplacements latéraux ont diminué par rapport à l'année dernière. Il y avait alors eu 4 763 déplacements latéraux au sein de Ressources humaines et Développement social Canada et du Bureau des passeports (4,3 %), lesquels découlaient d'une reclassification des membres du personnel de première ligne, qui étaient passés du niveau CR-5 au niveau PM-1. Cette situation avait créé une augmentation en flèche des déplacements latéraux en 2006-2007.

Effectif – Les graphiques portant sur l'effectif font état de l'effectif des organisations qui relèvent de la compétence de la CFP. Ces organisations assujetties à la LEFP sont énumérées aux annexes I, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques.*

Les organisations mentionnées aux annexes I et IV font partie de l'administration publique centrale et, à quelques exceptions près, elles relèvent de la compétence exclusive de la CFP en ce qui concerne les nominations. Sauf les organismes expressément mentionnés (la Commission canadienne du lait et le Tribunal de la dotation de la fonction publique), ces organisations relèvent également de la compétence centrale de la CFP.

Les organisations qui figurent à l'annexe V sont des organismes distincts. Certains d'entre eux relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour ce qui est des nominations et font ainsi partie de la compétence centrale de la CFP.

Note importante – Depuis avril 2005, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) fait partie de la compétence centrale de la CFP. Par conséquent, les nominations et l'effectif de l'ASFC (9 102 fonctionnaires) figurent dans les graphiques du chapitre 5 portant sur cinq ans, à partir de mars 2006.

Tableau 35 – Activités globales d'embauche et de dotation *internes* et *externes* à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Durée d'emploi	Activités d'embauche *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation pour une période indéterminée	10 579	14,5	23 672	32,4	23 585	32,3	15 270	20,9	**73 106**	**100,0**
Activités de dotation pour une durée déterminée	11 259	70,0	1 357	8,4	2 376	14,8	1 099	6,8	**16 091**	**100,0**
Sous-total	21 838	24,5	25 029	28,1	25 961	29,1	16 369	18,4	**89 197**	**100,0**
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50(1) de la LEFP)	19 296	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**19 296**	**100,0**
Emploi étudiant (aux termes du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants*)	13 600	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**13 600**	**100,0**
TOTAL	**54 734**	**44,8**	**25 029**	**20,5**	**25 961**	**21,3**	**16 369**	**13,4**	**122 093**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

Tableau 36 – Activités globales d'embauche et de dotation *internes* et *externes* à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Période indéterminée		Durée déterminée		Emploi occasionnel*		Emploi étudiant*			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Période indéterminée	55 766	76,3	169	1,1	0	0,0	0	0,0	**55 935**	**45,8**
Durée déterminée	6 761	9,2	4 663	29,0	0	0,0	0	0,0	**11 424**	**9,4**
Emploi occasionnel	1 425	1,9	2 470	15,4	0	0,0	0	0,0	**3 895**	**3,2**
Autres organismes fédéraux	953	1,3	265	1,6	0	0,0	0	0,0	**1 218**	**1,0**
Grand public	7 952	10,9	8 348	51,9	19 296	100,0	13 600	100,0	**49 196**	**40,3**
Emploi étudiant	249	0,3	176	1,1	0	0,0	0	0,0	**425**	**0,3**
TOTAL	**73 106**	**100,0**	**16 091**	**100,0**	**19 296**	**100,0**	**13 600**	**100,0**	**122 093**	**100,0**

*Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'elles sont comprises dans le grand public.

Tableau 37 – Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Catégorie professionnelle	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Groupe de la direction	109	0,5	950	3,8	496	1,9	790	4,8	**2 345**	**2,6**
Scientifique et professionnel	2 876	13,2	3 829	15,3	3 308	12,7	1 761	10,8	**11 774**	**13,2**
Administration et service extérieur	7 546	34,6	14 352	57,3	13 564	52,2	10 806	66,0	**46 268**	**51,9**
Technique	1 590	7,3	1 775	7,1	1 220	4,7	930	5,7	**5 515**	**6,2**
Soutien administratif	6 649	30,4	2 288	9,1	5 678	21,9	1 199	7,3	**15 814**	**17,7**
Exploitation	2 946	13,5	1 694	6,8	1 629	6,3	863	5,3	**7 132**	**8,0**
Sans objet (c)	122	0,6	141	0,6	66	0,3	20	0,1	**349**	**0,4**
TOTAL (d)	**21 838**	**100,0**	**25 029**	**100,0**	**25 961**	**100,0**	**16 369**	**100,0**	**89 197**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

(c) Activités de dotation auxquelles la classification type des professions ne s'applique pas (les employeurs distincts en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* utilisent leurs propres groupes professionnels).

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Le pourcentage du total (d) est calculé en fonction de la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 38 – Activités de dotation selon le type et la région géographique

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Région géographique	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Terre-Neuve-et-Labrador	429	2,0	313	1,3	330	1,3	226	1,4	**1 298**	**1,5**
Île-du-Prince-Édouard	144	0,7	299	1,2	277	1,1	181	1,1	**901**	**1,0**
Nouvelle-Écosse	953	4,4	1 228	4,9	887	3,4	523	3,2	**3 591**	**4,0**
Nouveau-Brunswick	684	3,1	755	3,0	696	2,7	542	3,3	**2 677**	**3,0**
Québec (sauf la RCN)	2 462	11,3	1 927	7,7	2 569	9,9	1 530	9,3	**8 488**	**9,5**
Région de la capitale nationale (RCN)	9 037	41,4	13 517	54,0	13 583	52,3	9 130	55,8	**45 267**	**50,7**
Ontario (sauf la RCN)	2 598	11,9	2 206	8,8	2 619	10,1	1 362	8,3	**8 785**	**9,8**
Manitoba	912	4,2	816	3,3	705	2,7	512	3,1	**2 945**	**3,3**
Saskatchewan	832	3,8	489	2,0	577	2,2	307	1,9	**2 205**	**2,5**
Alberta	1 576	7,2	1 310	5,2	1 324	5,1	530	3,2	**4 740**	**5,3**
Colombie-Britannique	2 005	9,2	1 865	7,5	2 138	8,2	1 219	7,4	**7 227**	**8,1**
Yukon	40	0,2	22	0,1	36	0,1	26	0,2	**124**	**0,1**
Territoires du Nord-Ouest	88	0,4	104	0,4	87	0,3	42	0,3	**321**	**0,4**
Nunavut	49	0,2	25	0,1	22	0,1	12	0,1	**108**	**0,1**
Hors du Canada	29	0,1	153	0,6	111	0,4	227	1,4	**520**	**0,6**
TOTAL	**21 838**	**100,0**	**25 029**	**100,0**	**25 961**	**100,0**	**16 369**	**100,0**	**89 197**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

Tableau 39 – Activités de dotation selon le type et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Femmes	11 530	58,0	15 336	61,6	16 772	64,8	10 034	61,4	53 672	61,7
Membres des minorités visibles	Non signalé	Non signalé	Non signalé	Non signalé	Non signalé	Non signalé	Non signalé	Non signalé	Non signalé	Non signalé
Personnes handicapées	496	2,5	1 327	5,3	1 403	5,4	862	5,3	4 088	4,7
Autochtones	671	3,4	1 063	4,3	1 319	5,1	713	4,4	3 766	4,3
TOTAL (c)	**19 869**	**100,0**	**24 886**	**100,0**	**25 885**	**100,0**	**16 347**	**100,0**	**86 987**	**100,0**

« Non signalé » signifie que le nombre et le pourcentage de membres des minorités visibles n'ont pas été signalés en raison de questions de sous-estimation.

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

(c) Les nombres touchant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi excluent les activités de dotation pour une durée déterminée de moins de trois mois, les nominations externes et les activités de dotation internes pour ce qui est des employeurs distincts, car l'Agence de la fonction publique du Canada ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

Tableau 40 – Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Première langue officielle	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	15 307	70,6	16 647	66,7	16 744	64,6	10 365	63,5	59 063	66,5
Francophones	6 384	29,4	8 301	33,3	9 162	35,4	5 965	36,5	29 812	33,5
TOTAL (c)	**21 838**	**100,0**	**25 029**	**100,0**	**25 961**	**100,0**	**16 369**	**100,0**	**89 197**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total de la première langue officielle (c) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle comme dénominateurs respectifs.

Tableau 41 – Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Exigences linguistiques du poste	Nominations *externes*					Activités de dotation *internes* (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue, impératif	1 973	36,2	3 472	63,8	**5 482**	10 415	36,9	17 772	63,1	**28 206**	12 388	36,8	21 244	63,2	**33 688**
Bilingue non impératif															
• Satisfaites (c)	161	73,9	57	26,1	**220**	1 614	63,2	941	36,8	**2 556**	1 775	64,0	998	36,0	**2 776**
• Obligatoires (d)	37	86,0	6	14,0	**43**	403	94,8	22	5,2	**425**	440	94,0	28	6,0	**468**
• Facultatives (e)	1	50,0	1	50,0	**2**	38	74,5	13	25,5	**51**	39	73,6	14	26,4	**53**
Anglais essentiel	11 963	95,8	527	4,2	**12 566**	27 797	96,6	986	3,4	**28 906**	39 760	96,3	1 513	3,7	**41 472**
Français essentiel	45	3,0	1 437	97,0	**1 482**	63	2,9	2 118	97,1	**2 181**	108	2,9	3 555	97,1	**3 663**
Anglais ou français essentiel	1 033	55,2	838	44,8	**1 873**	1 680	69,9	725	30,1	**2 406**	2 713	63,4	1 563	36,6	**4 279**
TOTAL (f)	**15 307**	**70,6**	**6 384**	**29,4**	**21 838**	**43 756**	**65,1**	**23 428**	**34,9**	**67 359**	**59 063**	**66,5**	**29 812**	**33,5**	**89 197**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations. Les nominations intérimaires ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

(b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total de la première langue officielle (c) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle comme dénominateurs respectifs.

(c) La personne nommée satisfaisait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

(d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, à l'intérieur de deux ans suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée – pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total – en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique*.

(e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.

(f) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total (f) sont calculés en fonction de la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 42 – Activités d'embauche des étudiants et nominations *externes* à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Région géographique	Activités d'embauche des étudiants (a)						Nominations *externes*						Total (c)	
	*PFETE		*PAR		*Coop		*RP (b)		*RLP		Recrutement général			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Terre-Neuve-et-Labrador	146	1,5	0	0,0	63	1,7	3	0,3	0	0,0	426	2,0	**638**	**1,8**
Île-du-Prince-Édouard	210	2,1	2	6,1	24	0,6	5	0,5	0	0,0	139	0,7	**380**	**1,1**
Nouvelle-Écosse	349	3,6	0	0,0	124	3,3	14	1,4	0	0,0	939	4,5	**1 426**	**4,0**
Nouveau-Brunswick	440	4,5	2	6,1	42	1,1	7	0,7	0	0,0	677	3,3	**1 168**	**3,3**
Québec (sauf la RCN)	1 548	15,8	7	21,2	314	8,4	36	3,7	1	3,1	2 425	11,6	**4 331**	**12,2**
Région de la capitale nationale (RCN)	3 539	36,1	10	30,3	2 167	57,7	746	75,8	31	96,9	8 260	39,7	**14 753**	**41,6**
Ontario (sauf la RCN)	1 608	16,4	6	18,2	370	9,8	118	12,0	0	0,0	2 480	11,9	**4 582**	**12,9**
Manitoba	435	4,4	0	0,0	137	3,6	10	1,0	0	0,0	902	4,3	**1 484**	**4,2**
Saskatchewan	327	3,3	2	6,1	43	1,1	1	0,1	0	0,0	831	4,0	**1 204**	**3,4**
Alberta	565	5,8	4	12,1	131	3,5	15	1,5	0	0,0	1 561	7,5	**2 276**	**6,4**
Colombie-Britannique	571	5,8	0	0,0	335	8,9	26	2,6	0	0,0	1 979	9,5	**2 911**	**8,2**
Yukon	5	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	40	0,2	**45**	**0,1**
Territoires du Nord-Ouest	17	0,2	0	0,0	2	0,1	1	0,1	0	0,0	87	0,4	**107**	**0,3**
Nunavut	10	0,1	0	0,0	5	0,1	2	0,2	0	0,0	47	0,2	**64**	**0,2**
Hors du Canada	40	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	29	0,1	**69**	**0,2**
TOTAL (c)	**9 810**	**100,0**	**33**	**100,0**	**3 757**	**100,0**	**984**	**100,0**	**32**	**100,0**	**20 822**	**100,0**	**35 438**	**100,0**

(a) Le *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et son règlement d'application ont pris effet le 9 avril 1997. Ce dernier exclut les étudiants de l'application de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sauf en ce qui a trait aux paragraphes 16(4) et 17(4), qui traitent de la citoyenneté. Ces mesures d'embauche ne sont plus considérées comme des nominations externes à la fonction publique en vertu de la *Loi*. Ce décret fait actuellement l'objet d'une révision.

(b) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent les nominations de postulants des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice. Ces chiffres comprennent également les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accéléré pour les économistes et du Programme de stagiaires en gestion. Ils comprennent en outre les nominations de postulants par l'entremise du RP de la CFP, mais excluent les nominations de diplômés de niveau postsecondaire ayant été effectuées directement par les ministères ou organismes.

(c) Le total de 35 438, auquel s'ajoutent 19 296 nominations à des postes occasionnels, équivaut à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (54 734 personnes), tel qu'il est indiqué au tableau 35.

* **Légende** **PFETE** Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
PAR Programme des adjoints de recherche
COOP Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat
RP Recrutement postsecondaire
RLP Recrutement de leaders en politiques

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Affaires étrangères et Commerce international Canada	1 306	29,9	1 029	23,6	1 168	26,8	861	19,7	4 364	100,0
Affaires indiennes et du Nord Canada	444	19,9	563	25,3	729	32,7	491	22,0	2 227	100,0
Agence canadienne d'évaluation environnementale	17	21,5	32	40,5	16	20,3	14	17,7	79	100,0
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Agence canadienne de développement international	223	21,0	274	25,8	395	37,1	172	16,2	1 064	100,0
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	16	9,7	56	33,9	55	33,3	38	23,0	165	100,0
Agence de la consommation en matière financière du Canada	12	70,6	2	11,8	1	5,9	2	11,8	17	100,0
Agence de la fonction publique du Canada	75	16,1	145	31,0	182	39,0	65	13,9	467	100,0
Agence de la santé publique du Canada	253	21,6	322	27,5	350	29,9	245	20,9	1 170	100,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	56	19,0	82	27,8	104	35,3	53	18,0	295	100,0
Agence des services frontaliers du Canada	1 542	25,1	1 385	22,5	1 681	27,3	1 540	25,0	6 148	100,0
Agence spatiale canadienne	23	18,4	27	21,6	60	48,0	15	12,0	125	100,0
Agriculture et Agroalimentaire Canada	773	30,4	760	29,9	479	18,8	531	20,9	2 543	100,0
Anciens combattants Canada	419	23,3	561	31,2	577	32,1	241	13,4	1 798	100,0
Bibliothèque et Archives Canada	111	24,8	109	24,4	122	27,3	105	23,5	447	100,0

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	12	23,5	14	27,5	15	29,4	10	19,6	51	100,0
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	3	15,0	6	30,0	7	35,0	4	20,0	20	100,0
Bureau du Conseil privé	95	18,1	170	32,4	153	29,1	107	20,4	525	100,0
Bureau du directeur des lobbyistes	0	0,0	4	44,4	5	55,6	0	0,0	9	100,0
Bureau du directeur général des élections	58	25,8	54	24,0	79	35,1	34	15,1	225	100,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	13	19,7	21	31,8	19	28,8	13	19,7	66	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières	41	44,1	40	43,0	5	5,4	7	7,5	93	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	384	21,1	438	24,0	561	30,8	439	24,1	1 822	100,0
Comité des griefs des Forces canadiennes	8	30,8	11	42,3	5	19,2	2	7,7	26	100,0
Commissariat aux langues officielles	13	15,3	36	42,4	23	27,1	13	15,3	85	100,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	15	21,4	25	35,7	23	32,9	7	10,0	70	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	13	14,6	35	39,3	28	31,5	13	14,6	89	100,0
Commission canadienne des grains	94	49,0	51	26,6	34	17,7	13	6,8	192	100,0
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	2	18,2	5	45,5	4	36,4	0	0,0	11	100,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	68	15,7	171	39,5	131	30,3	63	14,5	433	100,0
Commission de la fonction publique du Canada	111	19,1	201	34,5	208	35,7	62	10,7	582	100,0

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	0	0,0	1	50,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	16	42,1	11	28,9	7	18,4	4	10,5	38	100,0
Commission du droit d'auteur	1	25,0	1	25,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
Commission mixte internationale (section canadienne)	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	3	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	50	25,6	43	22,1	47	24,1	55	28,2	195	100,0
Condition féminine Canada	11	15,9	20	29,0	22	31,9	16	23,2	69	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	6	22,2	11	40,7	3	11,1	7	25,9	27	100,0
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	11	45,8	7	29,2	4	16,7	2	8,3	24	100,0
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	40	24,1	57	34,3	49	29,5	20	12,0	166	100,0
Conseil national des produits agricoles	1	10,0	7	70,0	1	10,0	1	10,0	10	100,0
Cour suprême du Canada (Greffe)	42	53,8	12	15,4	17	21,8	7	9,0	78	100,0
Défense nationale	3 520	35,6	2 835	28,7	2 499	25,3	1 033	10,4	9 887	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	32	17,2	63	33,9	56	30,1	35	18,8	186	100,0
École de la fonction publique du Canada	83	19,8	108	25,7	197	46,9	32	7,6	420	100,0
Environnement Canada	345	17,8	559	28,8	587	30,2	451	23,2	1 942	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	817	29,7	691	25,1	890	32,3	355	12,9	2 753	100,0

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Industrie Canada	372	18,1	731	35,7	537	26,2	410	20,0	2 050	100,0
Infrastructure Canada	34	18,2	80	42,8	52	27,8	21	11,2	187	100,0
Justice Canada	507	23,9	647	30,5	693	32,7	274	12,9	2 121	100,0
Ministère des Finances Canada	123	20,8	215	36,4	189	32,0	64	10,8	591	100,0
Office des transports du Canada	11	14,1	33	42,3	16	20,5	18	23,1	78	100,0
Office national de l'énergie	46	25,8	81	45,5	45	25,3	6	3,4	178	100,0
Patrimoine canadien	211	17,5	288	23,9	398	33,0	310	25,7	1 207	100,0
Pêches et Océans Canada	1 252	29,6	983	23,2	1 072	25,4	921	21,8	4 228	100,0
Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	108	31,1	56	16,1	107	30,8	76	21,9	347	100,0
Ressources humaines et Développement social Canada	2 533	20,7	3 764	30,7	3 526	28,8	2 425	19,8	12 248	100,0
Ressources naturelles Canada	351	22,6	514	33,1	424	27,3	265	17,1	1 554	100,0
Santé Canada	1 295	24,8	1 370	26,3	1 697	32,5	854	16,4	5 216	100,0
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	1	25,0	2	50,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	2	50,0	1	25,0	1	25,0	0	0,0	4	100,0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	97	13,8	222	31,5	279	39,6	107	15,2	705	100,0
Sécurité publique Canada	84	12,7	190	28,7	297	44,9	91	13,7	662	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	77	34,5	50	22,4	64	28,7	32	14,3	223	100,0
Service correctionnel du Canada	1 515	24,6	1 502	24,4	1 877	30,5	1 267	20,6	6 161	100,0
Statistique Canada	541	20,0	1 083	40,1	713	26,4	362	13,4	2 699	100,0
Transports Canada	407	21,8	519	27,8	550	29,5	389	20,9	1 865	100,0

Tableau 43 – Activités de dotation, selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Organisation	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 077	18,6	1 618	27,9	1 813	31,3	1 293	22,3	5 801	100,0
Tribunal canadien des droits de la personne	1	50,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0	2	100,0
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	1	14,3	4	57,1	1	14,3	1	14,3	7	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	10	32,3	16	51,6	2	6,5	3	9,7	31	100,0
Tribunal d'appel des transports du Canada	1	25,0	0	0,0	3	75,0	0	0,0	4	100,0
Tribunal de la concurrence (Greffe)	0	0,0	4	80,0	0	0,0	1	20,0	5	100,0
TOTAL	**21 838**	**24,5**	**25 029**	**28,1**	**25 961**	**29,1**	**16 369**	**18,4**	**89 197**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et les mutations.

(b) Ces nominations ne comprennent pas les nominations intérimaires pour une durée de quatre mois ou moins.

Nota : La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (74) et le nombre d'organisations ayant signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable aux éléments suivants :

- la fusion de Pétrole et gaz des Indiens du Canada avec Affaires indiennes et du Nord Canada ainsi que celle de Passeport Canada avec Affaires étrangères et Commerce international Canada;
- certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations (Bureau de l'enquêteur correctionnel, Bureau du directeur des poursuites pénales, Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, Commissariat à l'intégrité du secteur public, Secrétariat de la Commission des nominations publiques et Greffe du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles).

Tableau 44 – LEFP – Effectif des organisations De mars 2007 à mars 2008

Organisation	Personnel indéterminé, déterminé, occasionnel et étudiant			
	mars 2007	mars 2008	différence	% de variation annuelle
	Nbre	Nbre		
Affaires étrangères et Commerce international Canada*	6 428	7 358	930	14,5
Affaires indiennes et du Nord Canada	4 200	4 296	96	2,3
Agence canadienne d'évaluation environnementale	148	149	1	0,7
Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée	0	2	2	S.O.
Agence canadienne de développement international	1 771	1 915	144	8,1
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	439	414	-25	-5,7
Agence de la consommation en matière financière du Canada	37	44	7	18,9
Agence de la fonction publique du Canada	592	647	55	9,3
Agence de la santé publique du Canada	2 037	2 262	225	11,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	748	757	9	1,2
Agence des services frontaliers du Canada	12 668	13 739	1 071	8,5
Agence spatiale canadienne	643	625	-18	-2,8
Agriculture et Agroalimentaire Canada	7 128	6 945	-183	-2,6
Anciens combattants Canada	3 866	4 105	239	6,2
Bibliothèque et Archives Canada	1 156	1 160	4	0,3
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	220	208	-12	-5,5
Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada	18	10	-8	-44,4
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	63	63	0	0,0
Bureau du Conseil privé	777	797	20	2,6
Bureau du directeur des lobbyistes	17	23	6	35,3
Bureau du directeur général des élections	420	424	4	1,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	165	159	-6	-3,6
Bureau du surintendant des institutions financières	460	464	4	0,9
Citoyenneté et Immigration Canada	4 016	4 061	45	1,1
Comité des griefs des Forces canadiennes	41	39	-2	-4,9
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada	3	2	-1	-33,3

Tableau 44 – LEFP – Effectif des organisations De mars 2007 à mars 2008 *(suite)*

Organisation	Personnel indéterminé, déterminé, occasionnel et étudiant			
	mars 2007 Nbre	mars 2008 Nbre	différence	% de variation annuelle
Commissariat aux langues officielles	150	151	1	0,7
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	150	151	1	0,7
Commission canadienne des droits de la personne	196	185	-11	-5,6
Commission canadienne des grains	632	643	11	1,7
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	11	15	4	36,4
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	866	858	-8	-0,9
Commission de la fonction publique du Canada	990	1 073	83	8,4
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	19	11	-8	-42,1
Commission des relations de travail dans la fonction publique	70	78	8	11,4
Commission du droit d'auteur	9	11	2	22,2
Commission mixte internationale (section canadienne)	32	37	5	15,6
Commission nationale des libérations conditionnelles	343	370	27	7,9
Condition féminine Canada	83	89	6	7,2
Conseil canadien des relations industrielles	92	88	-4	-4,3
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	44	47	3	6,8
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	32	27	-5	-15,6
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	414	426	12	2,9
Conseil national des produits agricoles	10	14	4	40,0
Cour suprême du Canada (Greffe)	199	194	-5	-2,5
Défense nationale (fonctionnaires)	23 771	25 067	1 296	5,5
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	403	414	11	2,7
École de la fonction publique du Canada	762	838	76	10,0
Environnement Canada	6 682	6 445	-237	-3,5
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	5 343	5 707	364	6,8
Industrie Canada	5 481	5 460	-21	-0,4

Tableau 44 – LEFP – Effectif des organisations De mars 2007 à mars 2008 *(suite)*

Organisation	Personnel indéterminé, déterminé, occasionnel et étudiant			
	mars 2007 Nbre	mars 2008 Nbre	différence	% de variation annuelle
Infrastructure Canada	171	216	45	26,3
Justice Canada	4 962	5 158	196	4,0
Ministère des Finances Canada	989	1 091	102	10,3
Office des transports du Canada	235	224	-11	-4,7
Office national de l'énergie	298	294	-4	-1,3
Patrimoine canadien	2 205	2 272	67	3,0
Pêches et Océans Canada	10 363	10 551	188	1,8
Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	279	405	126	45,2
Ressources humaines et Développement social Canada	22 891	23 699	808	3,5
Ressources naturelles Canada	4 706	4 632	-74	-1,6
Santé Canada	9 185	9 750	565	6,2
Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne	10	11	1	10,0
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	24	22	-2	-8,3
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	961	1 099	138	14,4
Sécurité publique Canada	810	938	128	15,8
Service administratif des tribunaux judiciaires	615	596	-19	-3,1
Service correctionnel du Canada	14 909	15 805	896	6,0
Statistique Canada	5 902	5 850	-52	-0,9
Transports Canada	5 021	5 229	208	4,1
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	12 486	12 858	372	3,0
Tribunal canadien des droits de la personne	22	19	-3	-13,6
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	8	6	-2	-25,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	73	64	-9	-12,3
Tribunal d'appel des transports du Canada	7	9	2	28,6
Tribunal de la concurrence (Greffe)	14	10	-4	-28,6
TOTAL	**191 991**	**199 875**	**7 884**	**4,1**

Nota :
La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (76) et le nombre d'organisations ayant signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (82) est attribuable aux éléments suivants :

- la fusion de Pétrole et gaz des Indiens du Canada avec Affaires indiennes et du Nord Canada ainsi que celle de Passeport Canada avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;
- certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la CFP ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations (Bureau de l'enquêteur correctionnel, Bureau du directeur des poursuites pénales, Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, Commissariat à l'intégrité du secteur public, Secrétariat de la Commission des nominations publiques et Greffe du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles). En ce qui a trait au Bureau de l'enquêteur correctionnel et au Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, les nombres qui figurent au tableau ne sont que partiels.

La croissance qu'affiche Affaires étrangères et Commerce international Canada provient principalement de Passeport Canada qui a enregistré une croissance de 33 %.

Les données sur l'effectif sont tirées du fichiers titulaire de l'Agence de la fonction publique du Canada, qui provient quant à lui du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ces données peuvent varier par rapport à celles conservées dans les systèmes des ressources humaines des organisations.

Tableau 45 – Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorités, selon le type de priorité
Du 1er avril 2007 au 31 mars 2008

Type de priorité	Reports (a)	Nouveaux dossiers	Total (reports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions ou départs à la retraite	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste de priorités (b)	Total des retraits de la liste de priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (art. 41)	241	260	501	113	15	37	30	195	306
Mises en disponibilité (art. 41)	5	4	9	1	0	4	0	5	4
TOTAL – priorités légales	**246**	**264**	**510**	**114**	**15**	**41**	**30**	**200**	**310**
Personnel excédentaire (art. 5)	204	254	458	211	26	0	55	292	166
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	47	46	93	11	6	13	17	47	46
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	155	244	399	138	1	24	4	167	232
Réinstallation du conjoint (art. 9)	324	453	777	223	10	41	155	429	348
Réintégration à un niveau supérieur (art. 10)	172	108	280	35	6	118	3	162	118
Personnel exonéré du gouverneur général (art. 6)	0	1	1	0	0	0	0	0	1
TOTAL – Priorités réglementaires	**902**	**1 106**	**2 008**	**618**	**49**	**196**	**234**	**1 097**	**911**
TOTAL GÉNÉRAL	**1 148**	**1 370**	**2 518**	**732**	**64**	**237**	**264**	**1 297**	**1 221**

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2007 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2007 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2007 et activées après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux types de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

Tableau 46 – Nombre de dossiers où la période d'exemption dépasse quatre ans (nominations effectuées en vertu du *Décret* de 1981)

Organisation	Total des dossiers où la période dépasse quatre ans
Affaires étrangères et Commerce international Canada*	5
Affaires indiennes et du Nord Canada	3 ou moins
Agence canadienne de développement international	3 ou moins
Agence de la fonction publique du Canada	3 ou moins
Agence de la santé publique du Canada	8
Agence des services frontaliers du Canada	3 ou moins
Agence spatiale canadienne	3 ou moins
Agriculture et Agroalimentaire Canada	10
Bibliothèque et Archives Canada	4
Bureau de la sécurité des transports du Canada	3 ou moins
Bureau du surintendant des institutions financières	3 ou moins
Citoyenneté et Immigration Canada	9
Commission de la fonction publique du Canada	3 ou moins
Défense nationale (fonctionnaires)	14
Environnement Canada	8
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	3 ou moins
Industrie Canada	3 ou moins
Justice Canada	3 ou moins
Ministère des Finances Canada	3 ou moins
Patrimoine canadien	3 ou moins
Pêches et Océans Canada	5
Ressources humaines et Développement social Canada et Service Canada*	16
Santé Canada	8
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	3 ou moins
Service correctionnel du Canada	4
Statistique Canada	43
Transports Canada	4
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	23
TOTAL	**184***

*Les dossiers de Passeport Canada ont été inclus dans le total de dossiers provenant des Affaires étrangères et du Commerce international.
Les dossiers de Service Canada ont été inclus dans le total de dossiers provenant de Ressources humaines et Développement social Canada.

Annexe 5

Plan de vérification, d'évaluation et d'études (2008-2009 et 2009-2010)

La CFP, au nom du Parlement, surveille l'intégrité du système de dotation et l'impartialité politique de la fonction publique. Pour s'acquitter des ses obligations redditionnelles à cet égard envers le Parlement, la CFP effectue des vérifications, évaluations et études visant à examiner les activités de dotation des ministères et organismes, et à analyser les questions qui touchent l'ensemble de l'administration publique.

Le présent plan de vérification, d'évaluation et d'études est destiné à appuyer le double objectif que s'est fixé la CFP : effectuer des vérifications auprès des ministères et organismes selon un cycle de cinq à sept ans et se préparer à l'examen quinquennal de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Plus précisément, le plan définit les engagements prévus pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010. Des modifications pourront y être apportées à mesure que la CFP actualisera ses indicateurs de risques et ses activités de surveillance.

Vérifications

Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de certaines organisations ainsi que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans différents ministères et organismes. Les vérifications sont des examens objectifs et systématiques permettant d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation. Elles fournissent également de l'information, des observations et des recommandations. Leur objectif consiste à donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement – et, à la fin, à la population canadienne – relativement à l'intégrité du processus de nomination, y compris la protection du mérite et de l'impartialité.

Vérifications à l'échelle gouvernementale

Les vérifications à l'échelle gouvernementale portent sur les questions générales et les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. La CFP peut, lorsque les circonstances le justifient, tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la LEFP. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement – et, à la fin, à la population canadienne – relativement à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

Vérifications d'entités

Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux des ministères et organismes fédéraux. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la LEFP, les autres textes législatifs et politiques en vigueur ainsi qu'avec l'instrument de délégation signé avec la CFP. Dans ses rapports de

vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux. Elle peut également procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues afin de régler les questions soulevées.

Vérifications de suivi

À la suite de ses vérifications, la CFP propose aux ministères et organismes des recommandations visant l'amélioration de leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi retirer ou imposer des conditions liées à la délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions liées à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables; il est alors possible que la CFP lève les conditions imposées.

Évaluations

La CFP prend les moyens d'assurer le bon fonctionnement du système de dotation, notamment en procédant à des évaluations à l'échelle de l'administration fédérale. Par exemple, elle évalue les répercussions de ses politiques sur les organisations fédérales et examine dans quelle mesure ces dernières répondent aux pouvoirs que la CFP leur délègue. Les évaluations pangouvernementales visent à déterminer les occasions d'amélioration au fur et à mesure qu'elles se présentent et à en tirer parti de manière proactive. La tenue d'évaluations pangouvernementales comporte un autre objectif également important : celui de permettre à la CFP de se préparer à l'examen quinquennal de la LEFP. Le cadre d'évaluation de l'examen quinquennal définit le caractère opportun et l'intensité des efforts consacrés aux modules d'évaluation.

Études

Les études englobent la collecte de renseignements sur une question qui exige des éclaircissements ou qui intéresse les parlementaires ou la population. Par nature, elles sont normalement plus descriptives et exploratoires que les vérifications. Certaines études peuvent être effectuées en même temps que les vérifications à l'échelle gouvernementale. Bien qu'elles mettent toujours l'accent sur les questions de dotation, les études sont habituellement axées sur la description d'un sujet, la constitution d'une base d'information, l'approfondissement du sujet ou de la base d'information et l'élaboration, dans l'avenir, d'une méthode d'évaluation du sujet ou de la base d'information.

Études statistiques

Les études statistiques sont des études analytiques fondées sur les vastes bases de données de la CFP. Elles permettent de jeter un nouveau regard sur l'embauche et les activités de dotation à la fonction publique fédérale. Les études statistiques sont habituellement axées sur la description, en termes analytiques, des pratiques de dotation, l'étude de questions particulières touchant des politiques et programmes dans une perspective de soutien et d'analyse à l'égard des fonctions de surveillance de la CFP.

Résumé des projets de vérification, d'évaluation et d'études en cours et prévus pour 2008-2009 et 2009-2010

Travaux en cours ou prévus – 2008-2009	
Titre	**Description**
Vérification – Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)	Vérification à l'échelle gouvernementale
Vérification – Infrastructure Canada	Vérification d'entité
Vérification – Sécurité liée à l'administration des examens de la CFP dans les ministères et organismes	Vérification de l'efficacité des contrôles d'accès aux tests de langues officielles
Étude statistique – Entrée en fonction temporaire contre entrée en fonction permanente et les cheminements de carrière dans la fonction publique fédérale (partie I)	Étude visant à déterminer si le premier mandat dans la fonction publique a une incidence sur le cheminement de carrière
Une mise à jour sur la durée du processus de dotation	Le point sur notre façon de comprendre la durée du processus de dotation en vertu de la LEFP actuelle
Module d'évaluation – État de la mise en œuvre et incidence	Rapport sur la mise en œuvre initiale de la *Loi* et du régime de politique connexe – utilisation des mesures d'assouplissement et amélioration de la responsabilisation
Module d'évaluation – Étude comparative internationale	Partie du module d'évaluation – atteinte des objectifs de la LEFP
Étude préparatoire – Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Une revue préliminaire permettra à la CFP d'évaluer les activités de dotation d'une organisation afin de déterminer, si nécessaire, les mesures de surveillance supplémentaires appropriées. Celles-ci pourraient comprendre une vérification, une enquête, ou la poursuite du programme de surveillance continue
Étude préparatoire – Affaires indiennes et du Nord Canada	
Étude préparatoire – Commissariat à l'information du Canada	

Travaux prévus – 2009-2010	
Titre	**Description**
Vérification – Santé Canada	Vérification d'entité
Vérification – Agence des services frontaliers du Canada	Vérification d'entité
Vérification – Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	Vérification d'entité
Vérification de suivi – Agence spatiale canadienne	Vérification de suivi d'entité
Vérification – Employés occasionnels	Vérification de l'utilisation des employés occasionnels
Vérification – Planification	Rapport de vérification – Contribution essentielle à l'évaluation quinquennale
Vérification – Surveillance	Rapport de vérification – Contribution essentielle à l'évaluation quinquennale
Étude sur la collectivité de la dotation	Rapport de vérification – Contribution essentielle à l'évaluation quinquennale
Étude – Processus de nomination non annoncés et choix du processus	Étude des pratiques exemplaires
Étude statistique – Entrée en fonction temporaire contre entrée en fonction permanente : une analyse des cheminements de carrière dans la fonction publique fédérale (partie II)	Étude visant à déterminer si le premier mandat dans la fonction publique a une incidence sur le cheminement de carrière
Module d'évaluation – Application des critères de mérite	Évaluation de l'impact sur l'application des critères de mérite
Module d'évaluation – Délais et coûts de la dotation	Rapport sur les délais et les coûts de la dotation
Module d'évaluation – Changements des tendances en dotation	Rapport sur les changements des tendances en matière de dotation
Module d'évaluation – Accès aux emplois de la fonction publique	Évaluation des répercussions sur l'accessibilité
Module d'évaluation – Étude sur différents modèles de prestation de services	Rapport sur différents modèles de prestation de services
Module d'évaluation – Impartialité politique au sein de la fonction publique	Évaluation de l'impact sur la neutralité politique

Annexe 6

Glossaire

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – conduite répréhensible comprenant la mauvaise foi et le favoritisme personnel.

Accessibilité (Access) – une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui fait en sorte que quiconque au Canada a la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

Activité politique (Political activity) – la partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* définit l'activité politique comme toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti, toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou de se porter candidat à des élections fédérales, provinciales, territoriales ou municipales ou de le devenir avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – déplacement temporaire d'un fonctionnaire à l'intérieur d'un ministère ou organisme pour remplir les fonctions d'un poste qui existe ou pour prendre en charge un projet spécial. L'affectation ne peut pas être une promotion ni être utilisée pour prolonger une période d'emploi.

Année financière (Fiscal year) – du 1er avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Appel (Appeal) – aux termes de l'article 21 de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, processus de recours dont peut se prévaloir une personne qui n'a pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours.

Ateliers futés (SmartShops) – séances d'information de la CFP conçues pour aider les spécialistes en ressources humaines et les gestionnaires à mieux comprendre les mesures d'assouplissement de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le Cadre de nomination de la CFP, et à acquérir des connaissances pratiques sur ces sujets. Au moyen de présentations structurées, d'exercices pratiques et de discussions de groupe, les participants échangent sur leurs pratiques exemplaires et se familiarisent avec les questions propres à divers sujets.

Autochtones (Aboriginal peoples) – les Indiens, les Inuits ou les Métis en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

Bénéficiaire de priorité (Priority person) – personne qui a le droit, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Besoins organisationnels (Organizational needs) – besoins actuels ou à venir qui ne sont pas essentiels pour accomplir le travail mais qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels pourraient comprendre le fait d'examiner la candidature de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – définit les attentes envers les administrateurs généraux dans la conception de systèmes de dotation conformes aux exigences prévues par la loi et aux valeurs sur lesquelles repose la dotation dans la fonction publique. Le Cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – le CRGD énonce les attentes de la CFP pour un système de dotation bien géré et les exigences en matière de rapport établies par la CFP pour les administrateurs généraux. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Classification (Classification) – groupe ou sous-groupe professionnel (le cas échéant) et niveau attribué à un poste.

Collectivité fonctionnelle (Functional community) – groupe professionnel particulier (p. ex. finances, communications, politiques, contrôleur), pour lequel une collaboration entre les ministères et organismes a été établie pour traiter les besoins en ressources humaines de la collectivité.

Compétences clés en leadership (Key Leadership Competencies) – sept compétences clés comportant des éléments précis de comportement efficace pour chacun des niveaux du profil de leadership : valeurs et éthique, pensée stratégique, analyse et idées, mobilisation et gestion de l'excellence (gestion par l'action, gestion des personnes et gestion financière).

Critères d'évaluation (Assessment requirements) – les lignes directrices en matière d'évaluation de la CFP établissent des critères précis pour veiller à ce que les processus et méthodes d'évaluation servent à choisir les personnes qui répondent aux qualifications et aux autres critères de mérite employés pour procéder aux nominations; les lignes directrices prévoient des bases solides pour faire des nominations fondées sur le mérite.

Critères de mérite (Merit criteria) – qualifications essentielles et tout autre critère de mérite. Les qualifications essentielles se définissent comme étant nécessaires à l'accomplissement du travail. Un candidat doit les posséder pour être nommé à un poste. Les autres critères de mérite peuvent comprendre toute autre qualification considérée comme un atout, à l'heure actuelle ou à l'avenir, pour les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels, déterminés par l'administrateur général. Le gestionnaire subdélégué peut décider d'appliquer ou non les autres critères au moment de procéder à une nomination.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP (Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLEAO) – prévoit certaines circonstances dans lesquelles quelqu'un n'a pas à satisfaire aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue pendant une période limitée.

Décret d'exclusion (Exclusion Approval Order – EAO) – décret qui prévoit l'exclusion de personnes et de postes de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les cas où la CFP estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exclusion peut être de nature générale ou particulière, et exige l'approbation du gouverneur en conseil; il est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, pris sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus.

Discussion informelle (Informal discussion) – possibilité pour quelqu'un qui n'a pas été retenu dans un processus de nomination interne de discuter de façon informelle de la décision avant que la nomination ne soit effectuée.

Disponibilité au sein de la population active (Workforce availability) – s'entend de la répartition des personnes appartenant aux groupes désignés proportionnellement à l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne. Pour la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active est basée uniquement sur les emplois de la main-d'œuvre canadienne qui correspondent aux groupes professionnels de la fonction publique. Les estimations utilisées pour les groupes désignés sont fondées sur les données du recensement de 2001.

Données sur les priorités (Priority data) – données sur les droits de priorités de nomination obtenues du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de la CFP. Le SGIP est le répertoire de fonctionnement que la CFP utilise pour présenter des fonctionnaires bénéficiant de priorités légales et réglementaires pour des postes vacants adéquats au sein des ministères ou organismes. Le répertoire comprend des fonctionnaires que leur ministère ou organisme a déterminé comme étant excédentaires ainsi que des bénéficiaires de priorités légales et réglementaires.

Dotation électronique (E-staffing) – utilisation de la technologie pour aider les gestionnaires à mener à bien les processus de dotation, par exemple la présélection électronique d'un grand nombre de demandes d'emploi.

Droit de priorité de nomination (Priority entitlement) – droit d'être nommé à un poste vacant avant quiconque. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire à l'extérieur de son organisation, personnel exonéré du gouverneur général, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada libéré pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait et réintégration).

Durée d'emploi (Tenure) – période pendant laquelle une personne est employée.

Emploi occasionnel (Casual employment) – possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le travailleur occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. Les dispositions de la LEFP, par exemple l'exigence en matière de mérite, ne s'appliquent pas aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une durée déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate – permanent – employment) – emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Enquête (Investigation) – enquête portant sur une présumée violation de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.*

Évaluation de langue seconde – ELS (Second language evaluation – SLE) – tests linguistiques utilisés par la CFP afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et candidats. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à parler, à lire, à écrire et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – test de la CFP pour valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués ont accès à des spécialistes des RH dont les connaissances en matière de Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year) – du 1er avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exercice de la corbeille (In-basket exercise) – technique d'évaluation qui consiste à simuler les aspects importants d'un poste de gestion. Le candidat est amené à résoudre les questions et problèmes de gestion qui lui sont présentés sous la forme de documents tels que des courriels provenant de supérieurs, collègues et subordonnés; de rapports organisationnels; de lettres d'intervenants; de messages et d'autres pièces de correspondance qui se sont accumulées dans la corbeille à courrier du gestionnaire.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position) – désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme étant bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

Exigences opérationnelles (Operational requirements) – exigences actuelles ou à venir qui garantissent que le travail pourra être accompli. Pour les unités qui fonctionnent 24 heures par jour, le travail par quarts constitue un bon exemple d'exigence opérationnelle.

Favoritisme personnel (Personal favouritism) – vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique, afin d'en tirer un bénéfice personnel et contraire au bien de l'organisation.

Femmes (Women) – groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

Fonction publique (Public service) – les ministères nommés à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques.*

Fonctionnaire (Employee) – personne employée dans un secteur de la fonction publique où la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations.

Fonctionnaire excédentaire (Surplus employee) – fonctionnaire nommé pour une période indéterminée ayant été officiellement déclaré excédentaire, par écrit, par l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction, d'une délocalisation pour laquelle le fonctionnaire ne souhaite pas déménager ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager) – personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et autres pouvoirs liés aux nominations, qui lui ont été délégués par la CFP.

Groupe de la direction (Executive group) – groupe professionnel assurant le leadership au sein de la fonction publique. Il comporte cinq niveaux (de EX-1 à EX-5).

Groupe professionnel (Occupational group) – regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Groupes désignés (Designated groups) – conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles. Ces groupes sont souvent désignés sous le nom de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Impartialité (Non-partisanship) – valeur fondamentale de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, l'impartialité assure que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique résultent d'un processus exempt de toute influence politique et sont conformes à la capacité et à la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique. (Voir aussi Activité politique)

Indicateur (Indicator) – indice quantitatif ou qualitatif utilisé pour évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.

Indicateurs clés de réussite (Key success factors) – Infrastructure, processus, méthodes et mesures définies dans les secteurs clés de changement du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et indicateurs pertinents nécessaires à l'atteinte de bons résultats en dotation.

Influence politique (Political influence) – ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.

Infotel (Infotel) – ligne téléphonique d'information sans frais offerte par la CFP pour renseigner les Canadiens sur les postes ouverts au public affichés sur www.emplois.gc.ca.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination –IDRN (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAI) – document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. Celui-ci détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Intégration des étudiants (Student bridging) – processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires récemment, pourvu qu'elles aient déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre de programmes d'emplois étudiants, tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou le Programme des adjoints de recherche, conformément aux critères ou aux politiques de l'organisation.

Justice (Fairness) – valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui garantit que les décisions sont prises de façon objective et sont exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel, que les politiques et pratiques reflètent un traitement équitable des personnes et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.

Lignes directrices en matière de nomination (Appointment policy) – aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la CFP peut élaborer des lignes directrices en matière de nomination, de révocation de nomination et de mesures correctives. Il existe un certain nombre de lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination; on devrait les lire conjointement avec le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.*

Membres des minorités visibles (Visible minorities) – aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, personnes qui ne sont ni Autochtones ni de de race blanche.

Mérite (Merit) – constituant l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le mérite est à la base de la nomination lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établi l'administrateur général, y compris la compétence dans les langues officielles. Le gestionnaire subdélégué peut également prendre en considération les qualifications considérées comme un atout pour le travail, à l'heure actuelle ou à l'avenir, toute exigence opérationnelle ainsi que tout besoin organisationnel actuels ou à venir.

Mesures correctives (Corrective action) – processus visant à corriger une erreur, une omission ou un comportement inadéquat qui a influé sur la sélection d'une personne nommée dans le cadre d'un processus de nomination, ou à rectifier une situation où un fonctionnaire a exercé une activité politique inadéquate.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – méthodes telles que des entrevues, des épreuves écrites, des vérifications des références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mise en disponibilité (Layoff) – cessation involontaire des services d'un fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Mutation (Deployment) – déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste pour une durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant la mutation.

Niveaux équivalents EX (EX-equivalent levels) – généralement appelés « équivalents EX », ces niveaux correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction.

Nomination (Appointment) – mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, soit pour embaucher ou promouvoir une personne.

Nomination impérative (Imperative appointment) – signifie que la personne doit répondre aux exigences linguistiques du poste, comme les a déterminées l'administrateur général, au moment de la nomination.

Nomination intérimaire (Acting appointment) – promotion temporaire d'un fonctionnaire.

Nomination non impérative (Non-imperative appointment) – nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée en vertu d'une nomination non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales ou parce qu'elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

Notification (Notification) – exigence en deux volets qui consiste à communiquer par écrit le nom de la personne dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne dont on propose la nomination, soit une proposition de nomination ou une notification de nomination, à toutes les personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection, dans le cas d'un processus de nomination interne non annoncé.

Obstacle (Barrier) – obstacles physiques, politiques, pratiques ou procédures qui limitent les possibilités de personnes faisant partie de groupes désignés ou protégés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* d'obtenir un emploi dans la fonction publique fédérale ou qui les en excluent. Ces obstacles comprennent les attitudes et les comportements susceptibles d'empêcher certaines personnes ou groupes de personnes de participer pleinement à un processus de nomination, en particulier, ou de s'intégrer au milieu du travail en général.

Organisations (Organizations) – le présent rapport utilise le terme « organisations » pour désigner les ministères et organismes fédéraux.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – personnes qui, au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuels.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – processus servant à déterminer les besoins actuels et à venir en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs) – englobe les fonctions à caractère scientifique et professionnel, et les fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – méthode grâce à laquelle un processus unique de dotation permet de pourvoir des postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux), par opposition à plusieurs processus individuels.

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – lorsque les personnes dans la zone de sélection sont informées d'une occasion de nomination et peuvent poser leur candidature.

Processus de nomination externe (External appointment process) – processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – processus permettant de procéder à une ou plusieurs nominations uniquement parmi les personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process) – processus de nomination ne répondant pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Profil linguistique (Linguistic profile) – exigences linguistiques d'un poste bilingue et niveau de compétences dans la seconde langue officielle requis pour la compréhension de l'écrit, l'expression écrite et l'interaction orale.

Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE (Accelerated Economist Training Program – AETP) – programme dans le cadre du recrutement au niveau postsecondaire qu'administre l'Agence de la fonction publique du Canada qui permet de recruter et perfectionner des diplômés universitaires récents dans diverses disciplines, mais qui ont une formation en économie.

Programme de recrutement postsecondaire – RP (Post-Secondary Recruitment Program – PSR) – programme géré par la CFP pour aider les organisations à recruter des diplômés de niveau postsecondaire de partout au Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend un répertoire général et un système cible grâce auquel les organisations peuvent annoncer les occasions d'emploi ou choix de carrière particuliers.

Programme de recrutement de leaders en politiques – RLP (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – cible et recrute des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou de l'étranger qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop (Co-operative Education/ Internship Program – CO-OP) – programme visant à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion – PSG (Management Trainee Program – MTP) – programme qui permet de recruter et de perfectionner des diplômés universitaires ayant récemment obtenu une maîtrise dans diverses disciplines et étant susceptibles de devenir d'excellents leaders dans la fonction publique fédérale. Le programme offre à la fois des affectations stimulantes et un apprentissage formel.

Programme d'équité en matière d'emploi (Employment equity program) – désigne les politiques et pratiques positives, ou les mesures d'un plan d'équité en matière d'emploi conçues pour corriger les lacunes constatées à l'égard d'un groupe désigné et sa sous-représentation.

Programme des adjoints de recherche – PAR (Research Affiliate Program – RAP) – recrute tout au long de l'année des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE (Federal Student Work Experience Program – FSWEP) – programme par lequel les organisations fédérales recrutent des étudiants. Le PFETE offre à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou postsecondaire inscrits dans une institution accréditée l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience inestimable tout en améliorant leurs aptitudes à l'emploi.

Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique – PMDFP (Public Service Staffing Modernization Project – PSSMP) – projet pluriannuel conçu pour moderniser la dotation au gouvernement fédéral. Il permettra de créer un environnement souple pour répondre aux besoins variés des diverses organisations, de fournir un soutien et des outils de dotation communs, et de soutenir la responsabilisation, la surveillance et les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accessibilité.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications) – qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail. Les qualifications constituant un atout peuvent comprendre l'expérience, les études, les connaissances, les compétences, les qualités personnelles ou toute autre qualification, à l'exception des exigences en matière de langues officielles.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent les études, l'expérience, l'accréditation professionnelle, les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – rapport périodique que les organisations transmettent à la CFP concernant la gestion et les résultats de la dotation; ce rapport constitue la réponse aux questions fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et sur les valeurs de nomination.

Recouvrement des coûts (Cost recovery) – le fait d'imposer des frais d'utilisation pour récupérer une partie ou la totalité des dépenses engagées pour fournir un produit ou un service, plutôt que de financer ce produit ou ce service.

Recrutement (Recruitment) – embauche de l'extérieur de la fonction publique.

Répertoire (Inventory) – liste des personnes qui ont posé leur candidature dans un processus de sélection et qu'on pourrait employer pour doter des postes identiques ou similaires dans une ou plusieurs organisations. Les gestionnaires peuvent y chercher des candidats qui possèdent les qualifications essentielles et celles constituant un atout.

Représentativité (Representativeness) – valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* prônant des processus de nomination menés sans parti pris qui ne créent pas d'obstacles systémiques, de façon à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

Ressourcement (Resourcing) – comprend les activités liées aux nominations externes et internes à la fonction publique.

Simulations pour la sélection des EX – SELEX (Simulations for the Selection of Executives – SELEX) – il s'agit de l'instrument qu'utilise la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership. Il est utilisé au cours du processus de dotation des postes de direction de niveau d'entrée, au sein de la fonction publique fédérale.

Surveillance active (Active monitoring) – processus continu de collecte et d'analyse d'information destiné à évaluer le rendement en matière de dotation, et à déceler les premières indications d'un besoin d'ajustements en matière de dotation.

Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP (Priority Information Management System – PIMS) – outil électronique de la CFP permettant de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP (Public Service Resourcing System – PSRS) – outil électronique qui présélectionne les candidats en quelques minutes en se fondant sur les réponses dans un formulaire de demande personnalisé en ligne qui comprend un questionnaire en ligne.

Test d'interaction orale (Oral Interaction Test) – évalue l'aptitude du candidat à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un environnement de travail. L'évaluation, qui consiste en une entrevue d'environ une demi-heure avec un évaluateur, porte sur des sujets liés au travail.

Transparence (Transparency) – valeur directrice de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon laquelle l'information sur les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques doit être communiquée ouvertement et en temps opportun.

Vérification (Audit) – examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection (Area of selection) – critères géographiques, professionnels, organisationnels et d'équité en matière d'emploi auxquels doivent répondre les candidats pour être admissibles à une nomination; ces critères prévoient un accès raisonnable aux nominations internes et externes, et une zone de recours raisonnable à l'égard des nominations internes non annoncées. La CFP prévoit une zone nationale de sélection pour certains processus de nomination externes.

Biographies

Maria Barrados, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une tres grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du *Grace Manor* d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Manon Vennat, commissaire

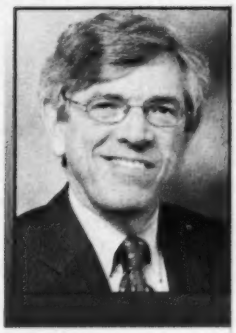
Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des jeunes canadiens comme directrice du contentieux et adjointe au directeur général. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs du gouvernement fédéral.

Madame Vennat est actuellement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'Université McGill. Elle a été membre du conseil d'administration du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'Université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.



David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Stephen Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentrera sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

Monsieur Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez EKOS *Research Associates Inc.*

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

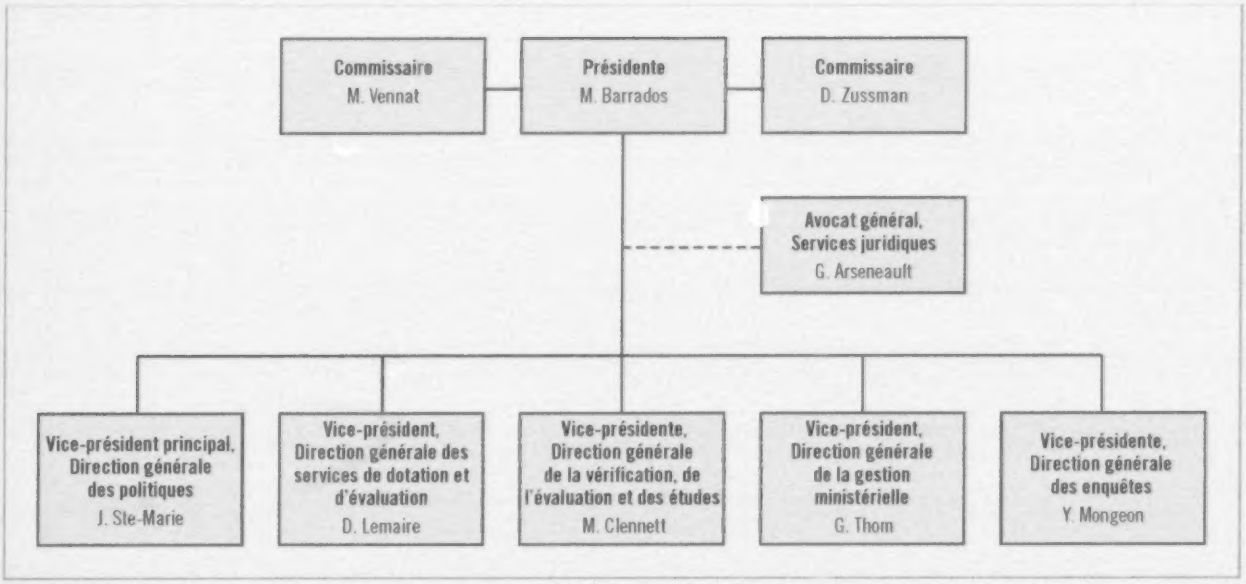
En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

Monsieur Zussman a publié des articles et livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service.* Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans le *Ottawa Citizen.*

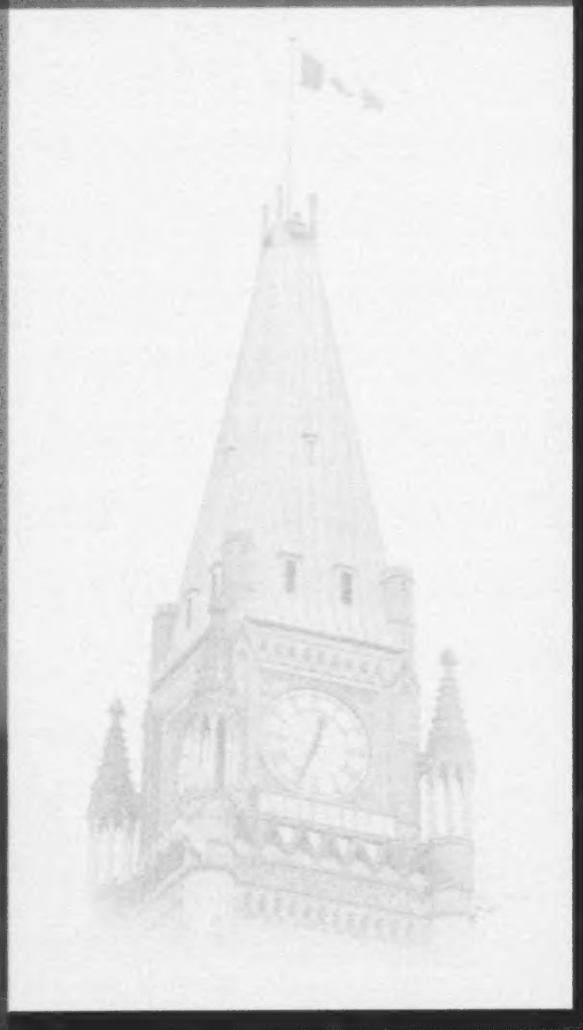
Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Organisation de la CFP

Organisation de la CFP



Bureaux de la Commission de la fonction publique



Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web ministériel de la CFP :
www.psc-cfp.gc.ca
Site de recrutement de la CFP :
jobs-emplois.gc.ca
Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
1505, rue Barrington, bureau 1525
Centre Maritime (adresse postale)
17e étage Sud (adresse du bureau)
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6
Renseignements : 1-877-998-7979
Télécopieur : 902-426-7277
ou sans frais 1-888-457-5333
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscns@psc-cfp.gc.ca

Montréal
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 514-496-2404
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscmtl@psc-cfp.gc.ca

Toronto
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : 416-973-3131
ATS : 416-973-2269
Télécopieur : 416-973-1883
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Renseignements : 1-800-387-0776
Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : 204-983-2486
Télécopieur : 204-983-8188
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscwin@psc-cfp.gc.ca

Edmonton
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : 780-495-6134
Télécopieur : 780-495-3145
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscedm@psc-cfp.gc.ca

Vancouver
757, rue Hastings Ouest, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 604-666-6808
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscvan@pscpcfp.gc.ca

Direction des services à la clientèle nationale (comprend la Capitale nationale et l'Est de l'Ontario)
66, rue Slater, 4e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 613-996-8048
ATS : 613-996-1205
ou sans frais 1-800-532-9397
Courriel : pscnceor@psc-cfp.gc.ca